

CA1  
SG  
-2010 P67

**CMP**



ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

Government  
Publications



3 1761 11709239 5

# PROGRESS

TRANSFORMATION OF  
THE ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE



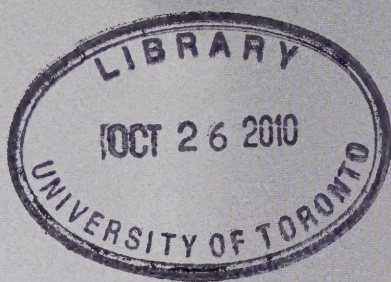
Royal Canadian Mounted Police  
Gendarmerie royale du Canada

Canada









# CONTENT

	<b>COMMISSIONER'S MESSAGE</b>	<b>05</b>
	<b>THE STORY SO FAR</b>	<b>07</b>
	VISION FOR CHANGE	09
	ABOUT THIS REPORT	09
<b>01</b>	<b>AN ADAPTIVE ORGANIZATION</b>	<b>10</b>
	INCREASED RECRUITING	11
	EFFECTIVE AND EFFICIENT TECHNOLOGY	11
	LISTENING TO COMMUNITIES	12
	FROM REACTION TO READINESS	13
	REDUCING BUREAUCRACY	13
<b>02</b>	<b>AN ACCOUNTABLE ORGANIZATION</b>	<b>14</b>
	EXTERNAL INVESTIGATION AND REVIEW	15
	USE OF FORCE	15
	CONDUCTED ENERGY WEAPONS (CEW)	16
	PUBLIC AFFAIRS	16
	ENHANCED AUTHORITY	17
	INVESTIGATIVE STANDARDS AND PRACTICES	17
	EXTERNAL ADVISORS	17
<b>03</b>	<b>A TRUSTED ORGANIZATION</b>	<b>18</b>
	OFFICE OF PROFESSIONAL INTEGRITY	19
	HUMAN RIGHTS	21
<b>04</b>	<b>ENGAGED EMPLOYEES</b>	<b>22</b>
	LEARNING AND DEVELOPMENT	23
	HEALTH AND WELLNESS	23
	FAIR COMPENSATION	23
	ENGAGING EMPLOYEES IN TRANSFORMATION ACTIVITIES	25
	UNIFORM AND EQUIPMENT	25
<b>05</b>	<b>OUTSTANDING LEADERSHIP</b>	<b>26</b>
	NATIONAL PERFORMANCE PROGRAMS	27
	MENTORSHIP PROGRAM	27
	LABOUR/MANAGEMENT ENGAGEMENT	28
	EMPLOYMENT EQUITY	28
	DEFINING RESPONSIBILITIES	28
	SENIOR POLICY COMMITTEE	29
<b>06</b>	<b>WORLD-CLASS POLICE SERVICES</b>	<b>30</b>
	TRAINING	31
	OLYMPICS	31
	DEVELOPING PARTNERSHIPS	31
	NATIONAL POLICE RESOURCING MODEL	33
	NATIONAL SECURITY CRIMINAL INVESTIGATIONS	33
	<b>THE WAY FORWARD</b>	<b>35</b>
	<b>APPENDIX</b>	<b>37</b>
	OVERVIEW OF THE ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE	37
	CORPORATE FACTS	37







# COMMISSIONER'S MESSAGE

The Royal Canadian Mounted Police has a rich and distinguished history. Yet as much as the past is an important part of the Force's story, it is the way forward that is the focus of today's RCMP.

This report outlines the changes we have made to date to fulfill our vision for the RCMP to be "an adaptive, accountable, trusted organization of fully engaged employees demonstrating outstanding leadership and providing world-class police services." Although the RCMP is familiar with change, our current and ongoing transformation effort began with the December 2007 Report of the Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP. The Task Force recommended harnessing the passion for improving the RCMP among people at all levels of the organization, which has happened in many key areas as highlighted in this report.

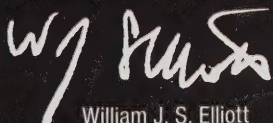
By no means, however, is this an exhaustive account. It is a snapshot of the many improvements and best practices our employees across Canada have implemented. The sheer scope of activities demonstrates the enthusiasm and dedication of this organization's men and women. Members of the Force's Change Management Team in particular have worked tirelessly to help transform the RCMP across the country.

**I HAVE ABSOLUTE FAITH THAT THE PROFESSIONALISM, INTEGRITY, DEDICATION AND PASSION OF THE FORCE'S WOMEN AND MEN WILL CONTINUE TO DRIVE THE CHANGES NECESSARY TO ENSURE THE RCMP REMAINS ONE OF THE MOST PROGRESSIVE, EFFECTIVE AND DYNAMIC POLICE FORCES IN THE WORLD**

Many of the strides we have made focus on human resources—addressing staffing processes, eliminating needless bureaucracy and better managing workloads. In fact, human resources issues, including leadership and employee well-being, have been among our top priorities.

Viewed individually, some of these changes may not seem significant. Taken together, however, they show meaningful progress. Most importantly, they clearly illustrate our willingness and ability to change and to improve.

And the work continues. While we have accomplished much, our transformation efforts must continue with a renewed focus. I have absolute faith that the professionalism, integrity, dedication and passion of the Force's women and men will continue to drive the changes necessary to ensure the RCMP remains one of the most progressive, effective and dynamic police forces in the world.



William J. S. Elliott  
Commissioner







## THE STORY SO FAR

The RCMP has continually evolved and adapted to face the policing challenges of the day. Recently, however, the Force has engaged in an accelerated, ambitious and comprehensive change process. Momentum started building with the Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP. In December 2007, the Task Force released a report that made 49 recommendations on how the Force should be governed, led and managed. The report addressed issues such as organizational status and structure, oversight, accountability, leadership, workload, employee wellness and communication.

While many of the Task Force's individual recommendations have been addressed—or are being addressed—the RCMP's efforts go even further.

The Commissioner jump-started the reform process in January 2008, when he established a Change Management Team—a key Task Force recommendation. The team included individuals from all employee categories with representation from National Headquarters and every RCMP region. It focused on supporting the reform and renewal process, and tapping into and encouraging employees' active participation in identifying issues and finding solutions and improvements.

The RCMP articulated a Vision for Change for the organization—an important element in charting the organization's course. Developed through an open and consultative process, this vision describes six fundamental elements at the heart of a progressive, proactive and innovative national police service. Not only has it been driving and guiding transformation efforts, it serves as the framework for presenting the change activities described in this report.

THIS VISION DESCRIBES  
SIX FUNDAMENTAL ELEMENTS  
AT THE HEART OF A PROGRESSIVE, PROACTIVE  
AND INNOVATIVE NATIONAL  
POLICE SERVICE

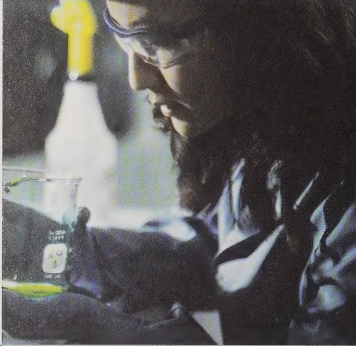
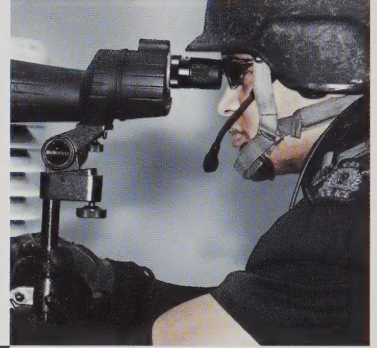




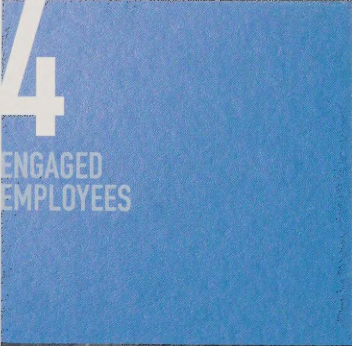
1  
AN ADAPTIVE  
ORGANIZATION



2  
AN ACCOUNTABLE  
ORGANIZATION



3  
A TRUSTED  
ORGANIZATION



4  
ENGAGED  
EMPLOYEES



5  
OUTSTANDING  
LEADERSHIP



6  
WORLD-CLASS  
POLICE  
SERVICES



# VISION FOR CHANGE

The Vision for Change sets out the RCMP's desired state, identifying the key characteristics required to modernize and equip the Force to meet current and future challenges.

## ADAPTABILITY

The RCMP will use lessons learned and best practices, foster and encourage innovation at all levels, and commit to continuous improvement to ensure that it can meet current and future policing demands.

## ACCOUNTABILITY

The Force will establish realistic expectations and goals for its actions, evaluate and openly communicate the results, and will be accountable for its decisions.

## TRUST

The RCMP will foster and uphold confidence in its reliable and strong leadership by delivering the highest quality of service to Canadians in an effective, competent and consistent manner.

## ENGAGED EMPLOYEES

The RCMP will encourage employee engagement through open communication, supporting professional development and by listening to and working with its employees.

## OUTSTANDING LEADERSHIP

Leadership in the RCMP is not dependent on rank or position. Everyone in the Force can demonstrate leadership by how they act and interact with others. RCMP leaders will earn respect and trust by putting the public and their employees first. They will communicate effectively, adapt to policing challenges and ensure that employees have the resources and competencies they need.

## WORLD-CLASS POLICE SERVICES

The RCMP will provide world-class police services by setting reasonable expectations, by communicating openly and being accountable for its actions, and by establishing constructive and collaborative relationships with partner agencies and stakeholders.

## ABOUT THIS REPORT

This report is structured using the six elements of the RCMP's Vision for Change for the RCMP *to be an adaptive, accountable, trusted organization of fully engaged employees demonstrating outstanding leadership, and providing world-class police services.*

It focuses on change initiatives that are well underway. Many of the initiatives featured in this report contribute to more than one of the six elements, illustrating how such values as leadership, trust and accountability must be embedded in all that the Force does.





# 01 AN ADAPTIVE ORGANIZATION



# THE FORCE WANTS TO BUILD A STRONGER, MORE ADAPTABLE AND MORE EFFECTIVE WORKFORCE

The ability to adapt to changing circumstances is crucial to the long-term success of any organization. Now more than ever, the RCMP must be ready to adjust to evolving criminal and terrorist threats at home and abroad. It must apply the latest policing techniques, respond to changing community needs and deal effectively with unexpected challenges as they arise. The Force is more flexible and open to new ideas in policing and in the way it manages its resources.

Regular member (police officer) recruiting and training continue to be a high priority, along with eliminating unnecessary bureaucracy, finding innovative ways to deliver service and employing technology more effectively.

## INCREASED RECRUITING

Attracting new regular members poses significant challenges—from encouraging the highest quality, most diverse group of candidates to apply, to making sure that those unsuited to the demands of police work are screened out. In 2007, the Force implemented a National Recruiting Strategy to address a significant shortfall in recruiting and the resulting unsustainable number of vacancies. The strategy was a long-term plan that provided the resources and means necessary to attract sufficient numbers of well-qualified applicants. Since then, more than 29,000 people have applied to the RCMP.

## TARGETED AND STREAMLINED RECRUITING

The RCMP is making an effort to better reflect the communities it serves. It is working to attract more women, visible minorities and Aboriginal members through targeted marketing, mentoring programs and partnerships with community organizations. Thanks to an innovative and award-winning advertising campaign, the RCMP is reaching its target markets and letting potential recruits know that the RCMP offers them "a career nowhere near ordinary."

Through targeted recruiting, the RCMP has broadened and diversified the pool of candidates from which it draws its cadets, helping the force to build a stronger, more adaptable and more effective workforce.

The organization has also streamlined recruit selection, in many cases cutting months from the process.

Additionally, in 2008 the RCMP began paying cadets who were previously unpaid throughout their 24 weeks of training at the RCMP's Academy in Regina, known as Depot. As a result of all of these efforts, the RCMP is consistently meeting its recruiting targets and has addressed the long-standing vacancy issue. As of April 1, 2010, the RCMP workforce stands at 31,337 – its highest level in history.

## EFFECTIVE AND EFFICIENT TECHNOLOGY

Maintaining accurate records is an essential part of police work. This supports accountability, helps determine priorities and required resources, and is essential for successful prosecutions. Following an incident, police officers are expected to record in considerable detail what happened, who was involved, what evidence was collected and other relevant facts. However, time spent entering data into a system is time spent away from front-line police work. The RCMP is working on solutions to reduce the burden of data entry for its officers while ensuring essential information is appropriately captured and recorded.

**A CAREER  
NOWHERE  
NEAR  
ORDINARY**





#### IMPROVED RECORDS SYSTEMS

The RCMP has two key records management systems, the Police Records Information Management Environment (PRIME), used in British Columbia, and the Police Reporting and Occurrence System (PROS) used in the rest of Canada. To improve the benefits of these systems, the RCMP's Police Access Tool project is bringing together the best parts of PROS and PRIME—making the systems more compatible and more user-friendly, specifically for mobile computers in police cars. This means that police officers can quickly create those important records in their cars and then get back in the field faster.

The RCMP has also worked with provincial and territorial governments to make drivers' licence data readable through a magnetic strip or a bar code. All provinces and territories (except Yukon) now have machine-readable driver's licences. When officers swipe a licence through a card reader, the RCMP's records management technology can capture the driver's information instantly and with great accuracy.

These initiatives are significantly improving efficiency, and

RCMP analysts continue to monitor and evaluate systems to determine where further improvements can be made.

#### LISTENING TO COMMUNITIES

The RCMP delivers policing services across a broad range of Canadian communities, reflecting our diverse population and country. From isolated and remote communities to densely populated urban settings, the RCMP is committed to delivering police services that are tailored to respond to the needs of individual communities.

To enhance the delivery of policing services, the RCMP is breaking down bureaucratic barriers and developing several innovative service delivery models. For example, the RCMP has heard from Aboriginal communities who want increased local and traditional representation in their police. The Force is therefore launching the Aboriginal Community Constable pilot program to select members of individual communities for training as fully qualified RCMP officers. These officers will then return to their home communities to help build better relationships between the community and the police, leading to more effective policing services.

**THE RCMP DELIVERS  
POLICING SERVICES  
ACROSS A BROAD  
RANGE OF CANADIAN  
COMMUNITIES,  
REFLECTING OUR  
DIVERSE POPULATION  
AND COUNTRY**



In some communities in eastern Canada the RCMP has deployed non-uniformed Community Program Officers who engage citizens in establishing and sustaining crime prevention and reduction strategies. In some parts of western Canada a hybrid variation of the enforcement/community engagement officer is being tested.

The flexibility to provide a breadth of policing services to the broad range of Canadian communities we serve reflects a changed organization, one which is adapting to community needs and delivering innovative strategies to ever changing police realities.

## FROM REACTION TO READINESS

Recent world events have demonstrated how important it is to be prepared for emergencies. As first responders, the RCMP plays a critical role in times of crises. The organization's new, scalable emergency response program is designed to expand or contract to fit any need. Depending on the magnitude of a disaster or emergency, the RCMP is ready to provide a local response or engage the entire organization if required. Training exercises are also regularly staged to keep RCMP members fully prepared to respond quickly and effectively.

## REDUCING BUREAUCRACY

In April 2009, RCMP National Headquarters launched an initiative to reduce the burden of bureaucracy by eliminating needless red tape and paperwork. The RCMP invited employees to identify changes with the potential to streamline processes and eliminate unnecessary or cumbersome procedures. The Force is striving to shift from we-have-always-done-things-this-way to a willingness to question the status quo and to find ways to make things simpler and more efficient.

### DIRECT BILLING

In an Alberta pilot project, regular member basic health care claims are now directly billed to medical practitioners and hospitals. Invoices are no longer first sent to RCMP Occupational Health and Safety Services offices. Service providers can send their invoice directly to Alberta Health and Wellness. In the past, some regular members had difficulty getting treatment because health care providers knew it would take between five to eight weeks for them to be paid. Now, physicians and hospitals are often paid within five days of receipt of their bills.

### ELECTRONIC ASSESSMENT FORM

In early December 2009, the RCMP announced a new annual assessment process that combines the Performance Evaluation Report and Individual Learning Plan into one,

three-page electronic form. The revised and more focused form has significantly reduced the length of time spent on completing employee performance assessments. It has also better linked assessments to individual learning plan and unit goals.

### ELECTRONIC SIGNATURES

The RCMP is investigating the use of Secure Digital Electronic Signatures. This would allow many types of forms to be approved electronically, eliminating the need for signed paper copies. It would also improve records management and speed up document collection for access to information and audit requests.

When implemented, the elimination of ink signatures and paper copies could have a significant impact on the workflow of RCMP employees.

### IMPROVED PROPERTY MANAGEMENT

The RCMP is one of Canada's largest real-estate holders. To enable detachment commanders to spend more time on community policing, and less on building maintenance issues, the RCMP is conducting a pilot project with Public Works and Government Services Canada and SNC-Lavalin ProFac. In selected locations in the North West and Central Regions, members and their families living in RCMP facilities can contact a national call centre any time of the day or night for real property repairs. In the Atlantic Region, members in certain detachments can also use the hotline to report building issues. The call centre has received nearly 4,500 service calls and the RCMP has completed a significant number of construction and maintenance projects since the pilot project began in April 2009. Initial reaction from users is very positive.

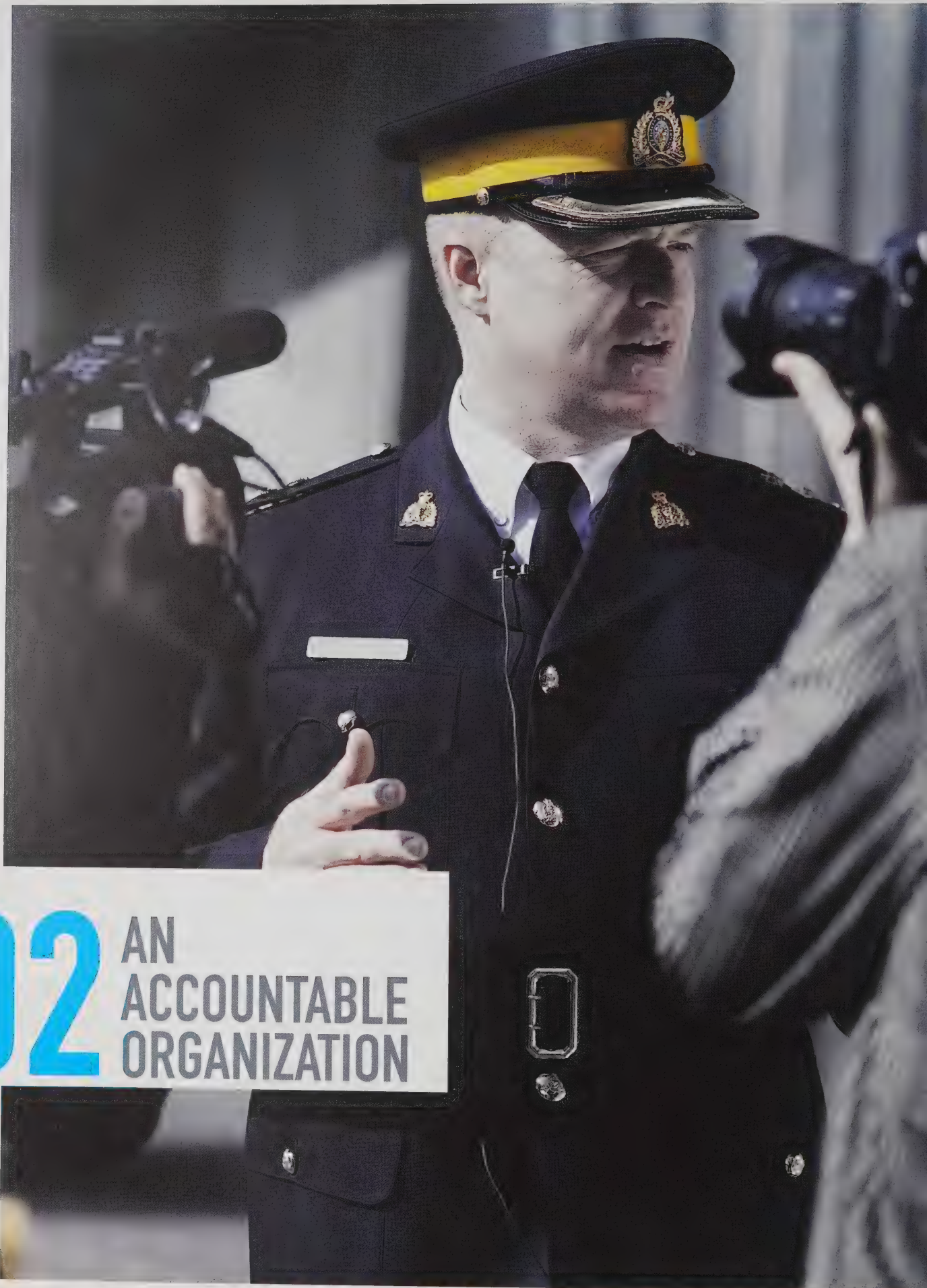
### FORENSIC SCIENCE AND IDENTIFICATION SERVICES

The RCMP's Forensic Science and Identification Services (FS&IS) plays a critical role in the majority of criminal investigations in Canada. Some key services include forensic crime scene identification and laboratory analyses of exhibits from criminal investigations.

To improve service delivery, FS&IS recently developed a new streamlined, interactive forensic investigation process based on client needs. Investigators, forensic scientists and identification specialists work together to provide timely investigation services that can be adapted to fit specific circumstances. This increases output and reduces effort and investigation costs.

The process is being implemented in phases, allowing for testing, evaluation and further development.





# 02 AN ACCOUNTABLE ORGANIZATION



**THE RCMP HAS  
COMMITTED TO  
BEING MORE  
TRANSPARENT  
AND TO  
COMMUNICATING  
MORE OPENLY**

The RCMP is accountable to the Government of Canada, the provinces, territories, municipalities and communities that contract its services, the courts and to all Canadians. As well, there is a mutual accountability relationship between the Force and its employees.

To strengthen accountability, the RCMP has committed to being more transparent and to communicating more openly. It has improved its performance in responding to public requests for documents under the *Access to Information Act* and *Privacy Act*; implemented an External Investigations or Review Policy; improved its disciplinary process; enhanced its use-of-force and Conducted Energy Weapon policies, and made managers more accountable to the people they lead.

### **EXTERNAL INVESTIGATION AND REVIEW**

Canadians do not want the police investigating themselves, particularly in cases involving serious or sensitive matters. Neither does the RCMP. However, not all jurisdictions in Canada are ready to take on this responsibility.

Recognizing that public trust and confidence are essential to the RCMP's ability to deliver effective policing, the Force has changed the way such investigations are handled. On February 4, 2010, after extensive consultations with federal, provincial and territorial governments and agencies, including the Commission for Public Complaints against the RCMP, Ontario's Special Investigations Unit and Alberta's Special Investigative Response Teams, the RCMP adopted a new policy on external investigations and review.

The new policy refers all cases where RCMP actions have resulted in serious injury or death or where RCMP officers may have acted inappropriately in serious or sensitive matters, to provincial or territorial special agencies, where they exist. Where there is no such agency, cases will be referred to external police services, who can enlist independent observers to assess and report on the impartiality and independence of investigations. As a last resort, where neither a special agency nor an external police service are available, the RCMP will undertake investigations. However, an investigation will only be conducted by the RCMP after extensive screening of investigating officers for conflict of interest and an independent observer will be appointed and a final review of the investigation will be conducted by an independent police service.

The RCMP's new approach has been welcomed by Canadians. However, it is recognized as an interim step. The RCMP continues to work with federal, provincial and territorial governments to encourage the establishment of independent investigative agencies to conduct all investigations where serious concerns arise about police employees and police organizations.

### **USE OF FORCE**

Nothing tests the relationship between a police service and a community like instances where police, in the course of their duty, use force against their fellow citizens.

The primary responsibility of an RCMP officer is to protect and preserve life. Police work can be dangerous and challenging. Even so, Canadians rightly expect RCMP officers to intervene with force only when necessary in support of public safety and to do so in accordance with Canadian law including the *Charter*. RCMP officers must always carefully assess risk and consider the likelihood of damage to property and the potential for injury, including in extreme cases, loss of life resulting from the use of force. Where an officer uses force, Canadians rightly expect that there will be a full accounting of the circumstances and the force used.

The RCMP has developed a 'use of force' decision-making model referred to as the Incident Management/Intervention Model or IMIM. Improvements to the IMIM have been made to align the model's guiding principles with those of the broader Canadian police community. The RCMP is also emphasizing to its members the use of strategies to de-escalate situations, the need for continuous assessment and the requirement for them to explain and document their decisions. RCMP training on the IMIM has been both strengthened and lengthened, and features scenario-based training to re-acquaint officers with the rapidity with which events can unfold and to develop sound decision-making, articulation and reporting practices.

In recognition of the need for broader organizational accountability, the RCMP has pioneered and deployed a world-leading reporting system that aims to capture every instance where force is used, including details of the circumstances giving rise to the event. Called the 'Subject Behavior - Officer Report', it has already received accolades from external review agencies, outside police services and partnering governments for increasing officer awareness of issues relating to the use of force and ultimately strengthening the RCMP's accountability to Canadians.





## CONDUCTED ENERGY WEAPONS (CEW)

Perhaps no other recent issue has captured and maintained the focused interest of Canadians like the RCMP's use of the CEW or "Taser". Propelled to prominence following the tragic death of Robert Dziekanski in October 2007 at the Vancouver International Airport, the conducted energy weapon has challenged Canadian law enforcement, and the RCMP in particular, to account to Canadians for how it manages and uses the CEW in delivering police services to Canadians.

The RCMP has made successive refinements and improvements to its CEW policy that have been well received by Canadians. The new policy requires that, where feasible, officers verbally warn subjects before using a CEW and restricts CEW use to situations where individuals are causing or about to cause bodily harm.

The RCMP has improved its record-keeping with respect to CEWs and has established regimes for continuous testing of the CEWs carried by its officers. The RCMP is also committed to monitoring and supporting rigorous academic and scientific research into conducted energy weapons.

## PUBLIC AFFAIRS

The nature of the RCMP's work does not always allow the organization to communicate as openly as the media and public would like. To spearhead more open communications, the RCMP created and staffed the position of Executive Director of Public Affairs. This senior executive is leading efforts to promote transparency and to improve the quality and quantity of the RCMP's public communications. The RCMP is making a greater effort to increase its public presence, including having the most senior ranks serve as spokespersons on important

issues. It provided the makers of the television series *Courage in Red* with extraordinary access to RCMP operations and personnel and it has worked with others on documentaries and books to increase the availability of information about the Force. In an effort to reach wider audiences, the RCMP is taking advantage of social media, appearing on Facebook and YouTube and disseminating information via Twitter.

Across the country, RCMP divisions are adopting a range of tools to reach broader audiences. In British Columbia, staff videographers film a variety of operations and provide footage to the media. A project in Ontario has worked to enhance communications to selected communities, small and large. Since the project began, there have been a greater number of Crime Stopper tips as well as an increase in people contacting RCMP officers directly to report crimes.

## EMPLOYEE COMMUNICATIONS

RCMP management continues its efforts to provide employees with relevant and timely information. While this is an ongoing priority, senior management has received positive feedback about its proactive and frequent communications around a number of recent events, including the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games as well as the situation in Haiti following the earthquake in January 2010, which killed thousands of individuals, including RCMP officers Doug Coates and Mark Gallagher.

## PUBLIC DISCLOSURE

The volume of document requests to the RCMP under the federal *Access to Information* and *Privacy Acts* has increased tremendously in the past decade. For years the RCMP received a failing grade from the Information Commissioner in the evaluation of government departments'



compliance rates. Through dedication and a commitment to improvement, in 2008–09, the RCMP went from an “F” rating to a “C.” Although there is further room to improve, this represents a significant and positive step in the right direction.

### ENHANCED AUTHORITY

In March 2009, the Government of Canada approved a five-year investment plan that grants the RCMP greater control over managing, buying, leasing, building and selling its assets as well as in acquiring professional services. The RCMP earned this authority through significant investments in personnel, policies and processes that demonstrated its capacity and competence in project management.

As a result, the RCMP can now manage and approve more than 95 percent of its capital projects without being required to seek approval from central government agencies, allowing the Force to be more flexible and responsive to emerging priorities and better able to support front-line operations.

### INVESTIGATIVE STANDARDS AND PRACTICES

Building on a model originally pioneered by the RCMP in British Columbia, the Force has developed the Office of Investigative Standards and Practices (OISP). The Office is responsible for enhancing internal accountability through self-assessment and the continuous improvement of critical aspects of the Force’s National Security Program.

The OISP is assessing how major case-management principles apply to major case investigations and projects. This may include reviewing operational plans, auditing files and providing advice to team managers, as required. This valuable self-assessment mechanism helps senior managers develop the highest investigative standards and best practices.

### EXTERNAL ADVISORS

There is clear evidence that the RCMP has made significant strides to become more open to new ideas and more inclusive and transparent in relation to the management of its activities. An important element of this approach has been the prominent role played by external advisors.

#### THE REFORM IMPLEMENTATION COUNCIL

Since its establishment in 2008, the Council has been providing independent and informed advice regarding the direction and progress of the RCMP’s transformation agenda. As the Council has reported, the Force has

embraced the need to change and modernize, preserving what is best of its proud traditions and values. The Council has also confirmed that they have been able to establish an open, collaborative and constructive relationship with the RCMP and have witnessed the competence and commitment with which the RCMP has been tackling the change process. In particular, they have indicated they have seen employees working hard and consultatively to develop the RCMP’s Transformation Plan and applying modern project management disciplines to plan and manage change. As a result, the Council has expressed their view that the Force has made significant progress in transforming how it is led and managed, how it uses its human and financial resources, and how it communicates with partners, stakeholders, employees and the Canadian public.

#### DEPARTMENTAL AUDIT COMMITTEE

The establishment of the RCMP’s Departmental Audit Committee, which consists of three prominent individuals independent of the RCMP, has been another key step in enhancing accountability and increasing the RCMP’s openness and transparency. The Committee provides advice and recommendations on the adequacy and functioning of the RCMP’s risk management, as well as its control and governance frameworks and processes. The Committee also reviews the RCMP’s financial statements and the RCMP’s internal audit function and internal audit reports. The independent and professional oversight afforded by the Committee is enabling the RCMP to ensure that it is exercising robust stewardship of its financial and human resources and focusing its efforts appropriately.

#### CONTRACT AUTHORITIES

The RCMP’s Transformation Plan assigns high priority to increasing consultation with its contract policing partners. As the Reform Implementation Council has acknowledged, the Force has established new principles of engagement with contract authorities, including treating them as partners in decisions related to contract policing, increasing RCMP responsiveness and accountability, acknowledging the unique priorities of each jurisdiction, and ensuring partner input into RCMP planning and management. In addition, the RCMP’s annual performance plan process has become an important form of detachment accountability to local contract authorities, and contract partners are regularly consulted on the Force’s ongoing transformation efforts.







# 03 A TRUSTED ORGANIZATION



Without the trust and support of the public, the RCMP cannot successfully fulfill its mandate. Earning and maintaining trust requires employees to perform their responsibilities with integrity and to make ethically based decisions. The Force must be open and transparent in its interactions with the public.

#### OFFICE OF PROFESSIONAL INTEGRITY

The RCMP has recently established the Office of Professional Integrity that brings together and integrates a broad spectrum of activities. This includes values and ethics, employee-management relations and adjudicative services. This integrated, pro-active approach will promote and support ethical and values-based decisions throughout the organization. The Office of Professional Integrity is responsible for the RCMP's disciplinary process and recognition programs and will promote the high standards of ethics and integrity expected of the RCMP by employees and the public.

#### VALUES AND ETHICS

The Values and Ethics Office, as part of the Office of Professional Integrity, provides guidance and advice to RCMP employees at all levels. The office is striving to ensure all operational and administrative functions are underpinned with values and ethics, is actively involved in providing input on ethical considerations in RCMP policies and decision making,

and is responsible for the ethics material included in RCMP courses throughout the leadership continuum—from the Cadet Training program to executive development. Topics include the RCMP core values, an ethical decision making model, the Values and Ethics Code for the Public Service, and the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA).

The Office also provides specialized values and ethics training sessions to individual units. The policy group of the Values and Ethics Office is responsible for implementation of the PSDPA within the RCMP. Furthermore, the Values and Ethics Office policy group will lead the development of a new organizational Code of Conduct to be aligned with an established Treasury Board Code of Conduct and the implementation of a new Treasury Board policy regarding Conflict of Interest and Post Employment.

#### REGIONAL ETHICS OFFICERS

The Values and Ethics Office created two regional ethics officer positions for the North West and Pacific Regions as part of a pilot project. This project is intended to better facilitate more direct interaction with employees across Canada. These regional ethics officers are an extension of the Values and Ethics Office and are the "go-to" people for everything related to ethics in those Regions. Their responsibilities include providing advice to regional senior management and employees on how to handle ethical dilemmas, making presentations at unit meetings, ensuring that ethical decision making and behaviour are part of the everyday operations of the RCMP, disseminating information on the *Public Servants Disclosure Protection Act*, and receiving disclosures of wrongdoing under that Act. This pilot project has been very successful and it is anticipated that additional ethics officer positions will be created.

**WITHOUT THE TRUST AND  
SUPPORT OF THE PUBLIC,  
THE RCMP CANNOT SUCCESSFULLY  
FULFILL ITS MANDATE**

**THE FORCE MUST  
BE OPEN AND  
TRANSPARENT IN  
ITS INTERACTIONS  
WITH THE PUBLIC**



#### DISCIPLINE

The adjudication of both grievances and internal discipline matters involving RCMP members plays a major role in accountability. Members of the RCMP and the public must view the RCMP disciplinary system as fair, transparent, timely, effective and adhering to the principles of natural justice. To progress towards a more efficient and consistent discipline system, the RCMP created Adjudicative Services Branch in 2008 which consolidated all the elements of formal discipline and grievance adjudications under a central authority, enhancing integration, planning, monitoring, transparency and accountability.







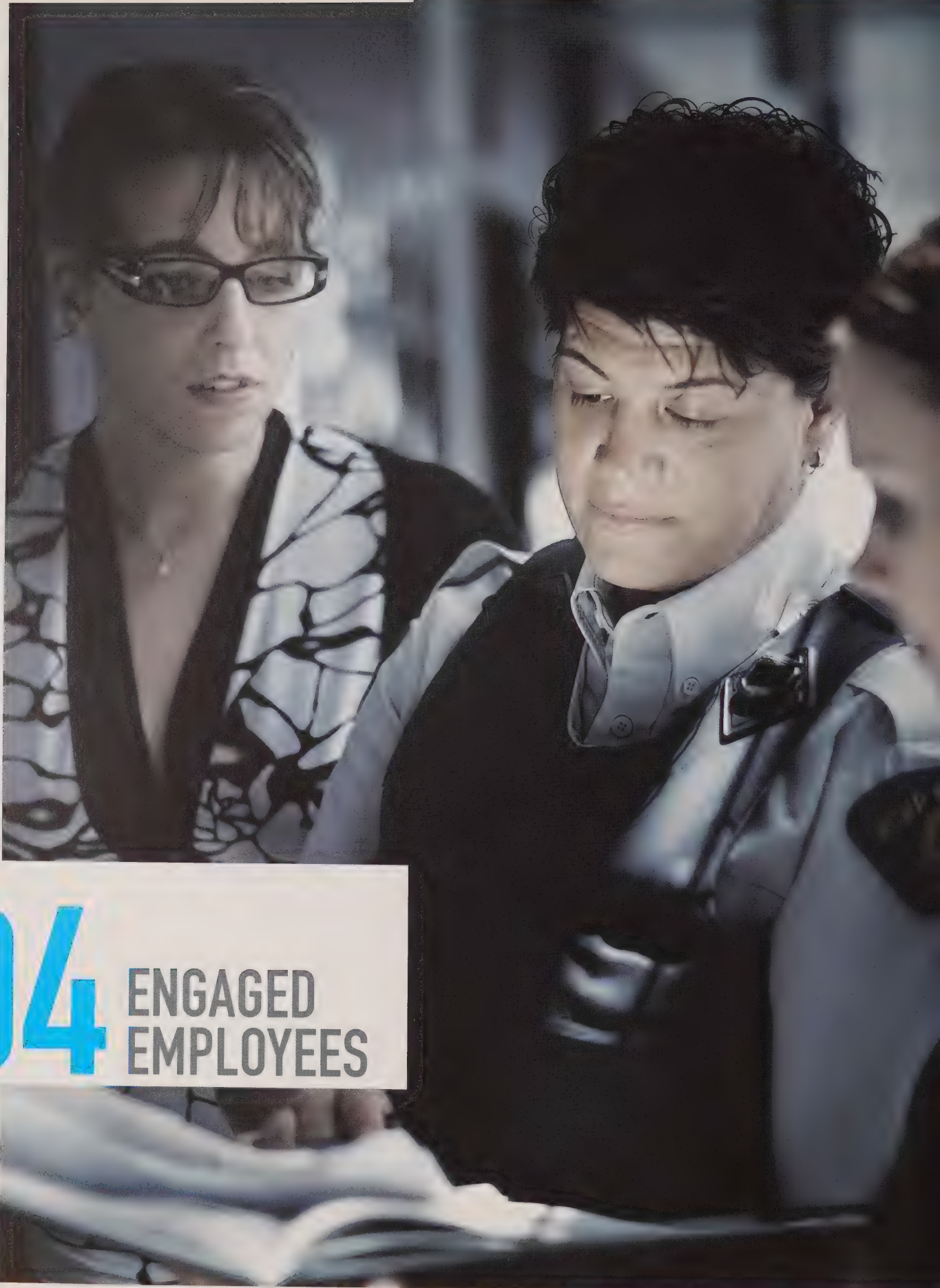
With respect to formal discipline, the representative functions of both members and Commanding Officers have been placed in two distinct directorates, ensuring better coordination of work and ultimately, a quicker resolution of cases. In addition, a Case Management pilot is underway to decrease the amount of time to resolve formal disciplinary matters. A similar structural change has occurred in the grievance adjudication realm where a Director is now in place to better deal with the processing of grievances and coordinating the work of the individual adjudicators. Additionally, a parallel grievance system which was in place to deal with promotional grievances is being eliminated to further simplify the grievance system.

It is the creation of this centralized authority which will facilitate further efforts to manage both formal and informal aspects of the disciplinary process. This, in turn, will ensure that the basic tenets of the RCMP disciplinary process are followed; namely that discipline remains, to the greatest extent possible, corrective and remedial in nature and is delivered efficiently at the most appropriate level.

### HUMAN RIGHTS

The RCMP has actively pursued a strong relationship with the Canadian Human Rights Commission. It participates on the Commission's Employer Advisory Council and its subcommittee on accommodation. In addition, the RCMP has supported the secondment of a labour relations and human rights employee from the RCMP to the Commission. This closer relationship has enabled the RCMP to deal more effectively and efficiently with human rights complaints.





# 04

## ENGAGED EMPLOYEES



## SATISFIED, ENGAGED EMPLOYEES ARE AN ORGANIZATION'S GREATEST ASSET

Satisfied, engaged employees are an organization's greatest asset. Accordingly, the RCMP is taking steps to increase employee engagement by consulting directly with employees; enhancing internal communications; improving compensation; recognizing the importance of work-life balance and employee health and wellness; seeking flexibility in work arrangements; and by creating a culture of appreciation and recognition for good work.

### LEARNING AND DEVELOPMENT

Learning is a shared responsibility in the RCMP. Continuous learning in a rapidly changing environment is essential to excellence in policing. In July 2009, senior management endorsed a new RCMP learning strategy to develop a competent and professional workforce where employees are engaged in their own development. It introduced a new, streamlined performance assessment form that integrates performance assessment with individual learning plans. The form is shorter, easier, and encourages meaningful conversations between employees and supervisors about learning goals and career development.

### HEALTH AND WELLNESS

The physical and mental well-being of RCMP employees and their families are essential to the RCMP service to Canadians. The Force is working with external experts to conduct research and develop policies in support of employee health and well-being. For example, Mr. Bill Wilkerson, co-founder and CEO of the Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, is working closely with RCMP senior management to ensure employee and family needs are met through user-friendly, sensitive and straightforward policies and practices relating to critical incidents, duty related injuries, physical and mental illness, and bereavement.

### TRAUMA DECOMPRESSION

The RCMP recently introduced a pilot program of trauma decompression retreats. The retreats, led by experienced trauma psychologists, bolster resilience and help employees deal with the psychological and emotional effects of police work. They cover topics such as trauma and post-traumatic stress disorder, grief and burnout. The RCMP held its first retreat in January 2010 with extremely positive results. After the session, participants reported that their symptoms were reduced, that they felt more hopeful, and that they had a greater interest in remaining with the RCMP.

### SPOUSE COMMITTEES

The RCMP's structure and operations create unique challenges for members and their families. Many divisions have encouraged offices and detachments to form spouse committees to offer support to RCMP families and help

them deal with issues surrounding relocation, housing and unconventional work schedules. Such committees also provide support for children and teenagers who often feel out of place after moving to new communities away from their friends. These committees have also improved communication between the RCMP and members' families, helping them to feel part of the larger RCMP family.

### FAMILY CORNER WEBSITE

The RCMP has dedicated a section of its website to meeting members' and their families' personal needs. The "Family Corner" section provides quick access to helpful information and resources such as dental and health care plans and claim forms. It also has a series of links to key amenities in each province to enable families of members who are being transferred to research their new location before they move. Being able to prepare for a move before it happens will help reduce anxiety about relocation.

### FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS

The RCMP values its employees and understands that traditional full-time schedules are not always practical in today's world. Family demands and the desire for a better work-life balance have prompted the RCMP to examine various working options, such as flexible or compressed work schedules, job sharing and part-time positions. By allowing more flexible working arrangements where operationally possible, the RCMP increases employee retention and improves member satisfaction and engagement. This benefits the participating employees, their colleagues and the organization overall.

### FAIR COMPENSATION

#### STANDBY PAY

The Task Force report noted that, for members in small detachments and in remote areas, "the workday never ends." This is because RCMP officers may either be on duty, or must be available to respond if another member requires backup.

To more fairly compensate members, the RCMP introduced a new Operational Response Allowance Policy that provides additional pay for members who must be available for work while off duty.

The policy sets out two levels of response: Immediate Operational Readiness, where members are required to be immediately deployable, and Operational Availability, where members are required to be available within a reasonable time frame to support operations. In addition, commanding officers are expected to explore shift-schedule options and other strategies to reduce the demands placed on employees and to provide them more unfettered time off.



# TO DEVELOP A COMPETENT AND PROFESSIONAL WORKFORCE

## DIRECT DEPOSIT OF TRAVEL CLAIMS

RCMP employees have identified the time it takes to be reimbursed for their travel expenditures as one of the top five areas requiring change. In 2009, the RCMP introduced direct deposit of travel—claim refunds. Since then, more than 7,000 claims have been processed. Not only do refunds arrive faster, but direct deposit has simplified matters significantly for employees living in communities without nearby banking facilities.

## SERVICE PAY

In 2009, the Government of Canada approved increases to service pay for long-serving RCMP members. Service pay is an extra allowance paid to employees based on their years of service. This allowance improves the RCMP's competitive edge in retaining experienced members and attracting highly qualified individuals to lead, train and mentor new and more junior staff.

As well, for the first time, the RCMP has established service pay for civilian members in certain specialized operational units, specifically Telecom Monitors and Intercept Monitors. This will help the Force retain the expertise of these employees and protect its significant investment in their training.

## RELIEF IN ISOLATED COMMUNITIES

Policing in small or isolated communities presents particular challenges, especially for detachments with as few as two members and where there are great distances between neighbouring detachments. Even when off duty, these members remain on call and must be prepared to return to work at any time to provide backup. As well, leaving the community for any reason is often difficult. With these conditions highlighted in the Task Force report, divisions have found new ways to provide relief to members in such circumstances.

In various RCMP Manitoba districts, 10 members rotated into isolated posts for 30-day periods every month last year. In addition to providing relief, this has improved the RCMP's ability to meet short-term service needs and provide better overall service to communities. It has also provided participating members with broader experience in detachments they might otherwise never see.

Similar relief programs have been created in Saskatchewan, Newfoundland and Labrador, the RCMP Training Academy and at the Musical Ride. This allows officers to deploy to detachments to cover for members who must be absent, for example in order to participate in training. Along with performing regular detachment duties, these replacement members share information on their areas of expertise with others who might be considering similar career paths.

Early in his career, the head of the RCMP in Nunavut, C/Supt Steve McVarnock was one of two officers posted in Igloolik. In those days, officers were either on duty or on call without pay, and when one officer took holidays, the other was left alone for weeks on end.

"You worked, lived and breathed it 24-7. I've laid in my bed in blue trousers and a white T-shirt with my gear at the door, staring at the phone. I knew it was going to ring."

Upon his return North, McVarnock has seen many new initiatives and positive changes. Officers now receive additional pay when they must be ready for duty on their off hours. Vacancies have been significantly reduced. Fly-in replacements from southern posts provide relief when officers take time off. Although these moves have improved conditions and have made northern postings much more attractive, the ultimate goal is to assign additional members to each smaller community to further enhance officer safety and well-being.

## NATIONAL DETACHMENT CLERK REVIEW

Detachment assistants greatly support the RCMP's work. They know the ins and outs of the communities in which they live and hold valuable knowledge about the area, the people and detachment operations. In 2008, the RCMP launched a sweeping review of the role of detachment assistants to standardize job descriptions, capture key activities, assess working conditions and determine whether employees were being appropriately paid for their work. The organization consulted specialized participants from inside and outside the RCMP. The report led to four different job descriptions and new classifications for each position. As a result, many detachment assistants were entitled to retroactive pay.





## ENGAGING EMPLOYEES IN TRANSFORMATION ACTIVITIES

Engaging employees from all ranks and categories of the organization in transformation activities has been an RCMP priority. The Commissioner, Commanding Officers and other senior leaders and the Change Management Team hosted town hall meetings for employees throughout the country. National Headquarters and the divisions struck working groups to discuss and resolve broad issues and to ensure that a cross section of perspectives was considered. The organization created internal websites at both the national and regional levels to highlight activities and encourage participation. Dedicated email accounts were set up to allow employees to have a direct say in the change efforts. Thousands of messages were received. These activities, along with many others, have provided all employees the opportunity to participate in transforming the organization.

## TAKING THE LEAD

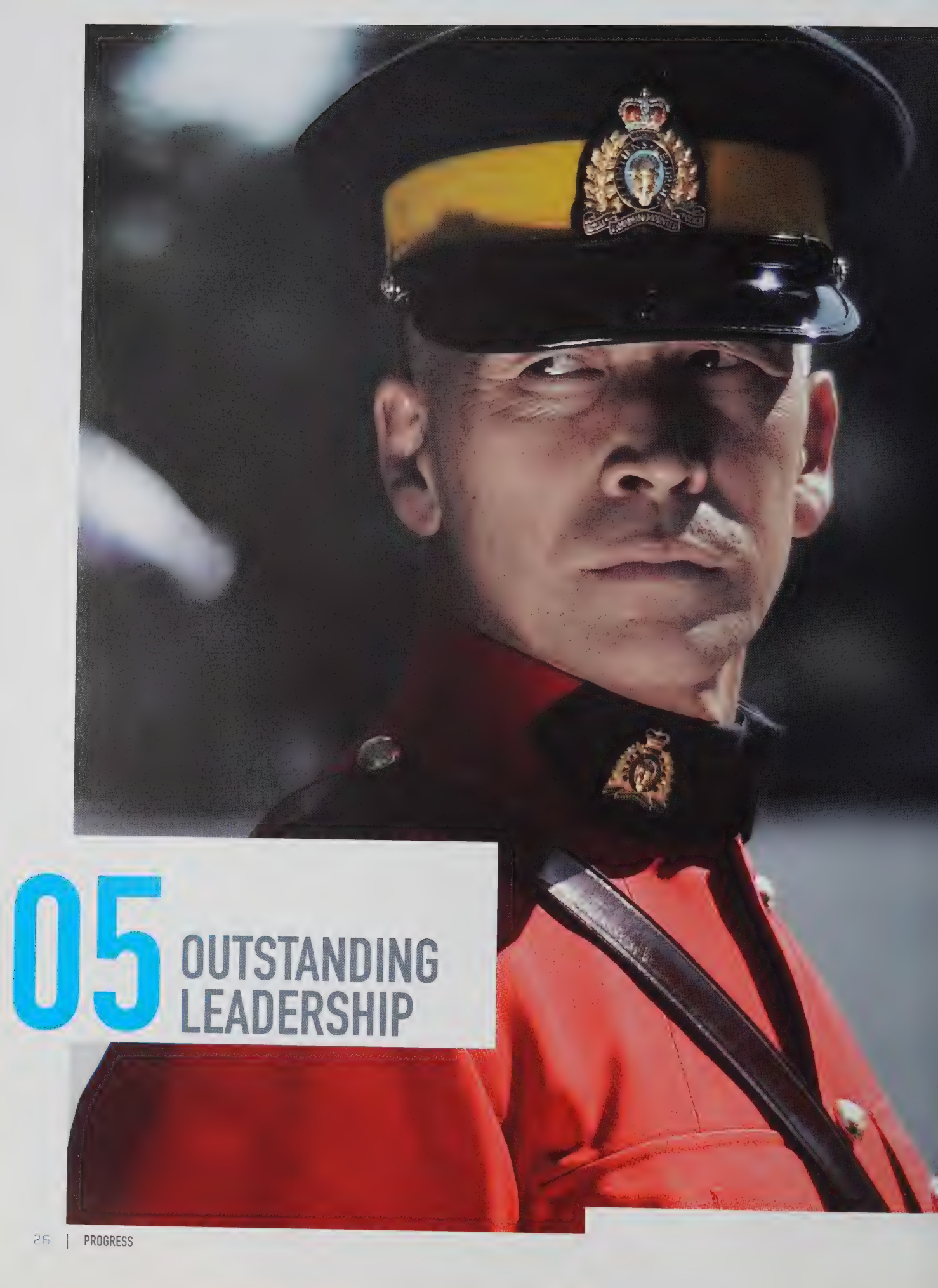
In many areas of the Force, the RCMP has gathered information about the issues that are most important to front-line RCMP employees through a leadership, engagement, action and development (LEAD) process. LEAD is a powerful tool in bringing about transformation at the grassroots level. The LEAD initiative identified that up to 70% of problems raised by front-line staff could be resolved at the local level. The LEAD process leverages this information to assist in quickly improving the work environment.

## UNIFORM AND EQUIPMENT

In response to results from a survey of members on uniform and equipment needs, a number of changes have been introduced. For example, in response to concerns about specific personal items and the desire for members to have more choice and to obtain more functional and more comfortable kit and clothing, the RCMP now allows members who wish to do so, to purchase their own boots and gloves, following guidelines for safety, durability and appearance and to be reimbursed for their purchases, instead of being required to wear standard items issued by the RCMP. The RCMP also continues to explore new clothing designs for greater comfort and improved safety, and looks for washable, easy-care materials.

Wait times for clothing and equipment are much shorter since the RCMP instituted new software for ordering, storing and delivering such items. The software has also streamlined billing and reporting procedures.





# 05 OUTSTANDING LEADERSHIP



The Force has launched several initiatives aimed at addressing its need for strong, open-minded and ethical leadership that is valued and supported.

The Commissioner has strengthened the RCMP's senior leadership capacity by creating a number of new senior management positions, including a commanding officer of National Headquarters. The position was created in response to a recommendation of the Task Force. The Commanding Officer has lead responsibility for addressing the needs of the 5,000 employees working at RCMP National Headquarters.

Other new positions include the previously mentioned Executive Director, Public Affairs and the Professional Integrity Officer.

The RCMP expects leaders—from front-line supervisors to Senior Executive Committee members—to lead by example. Leaders must understand the RCMP's values and demonstrate them consistently, have empathy, communicate well and be adaptable. The Force will soon introduce 360-degree evaluations—assessments from subordinates, superiors, colleagues and clients—to gauge how well leaders are performing and modelling the RCMP's values and expectations.

To meet the challenge of developing a new generation of leaders, the Force appointed a Leadership Champion who is developing and updating a series of programs to train leaders, support leaders on the job and ensure that leadership reflects the RCMP's diversity. The ethics education initiative will also be integrated into and form a key part of leadership development.

#### **NATIONAL PERFORMANCE PROGRAMS**

In April 2009, the RCMP opened five regional centres to deliver national performance programs. These include the supervisor and manager development programs—year-long developmental activities aimed at improving front-line performance, supervision and leadership by familiarizing new leaders to their responsibilities and upgrading the skills of longer serving leaders.

The centres also deliver performance improvement services designed to help managers remove barriers to achieving unit objectives. Along with the Annual Performance Plan, these services give unit commanders tools that greatly assist them in helping their employees meet any policing challenge.

Additionally, the performance centres provide supervisors and managers with information and tools they can use to quickly integrate new employees into their jobs and to the organization. As a result, front-line employees feel welcome and equipped to become productive and efficient in their new position.

#### **MENTORSHIP PROGRAM**

Mentorship programs are taking place across the RCMP to better prepare future leaders, manage knowledge transfer, and assist employees in reaching their full potential. An innovative example in Manitoba provides mentorship for recently promoted non-commissioned officers (NCOs). The program capitalizes on the experience of seasoned former employees, who mentor participating NCOs, matching the mentor's strengths with the recipient's identified needs. Mentors have a wide range of knowledge to share on topics from detachment performance plans, to quality assurance, employee relations, supervision and communication. Mentors will be kept up to date on the latest management techniques, which they will share with participating NCOs.

**STRONG.  
OPEN-MINDED  
AND ETHICAL  
LEADERSHIP**



## LABOUR/MANAGEMENT ENGAGEMENT

The Labour Relations and Human Rights Branch now holds national video conferences with regional labour relations advisors every three months. These meetings allow participants to share information on program initiatives and policies to ensure consistency in the advice being provided to managers in the regions.

The Commissioner meets regularly with the RCMP Staff Relations Representatives and also chairs the National Labour-Management Consultation Committee meetings. These meetings are held three times a year with representatives from the various unions representing RCMP employees. The committee shares information with management and employee representatives to resolve issues in an atmosphere of mutual respect and trust.

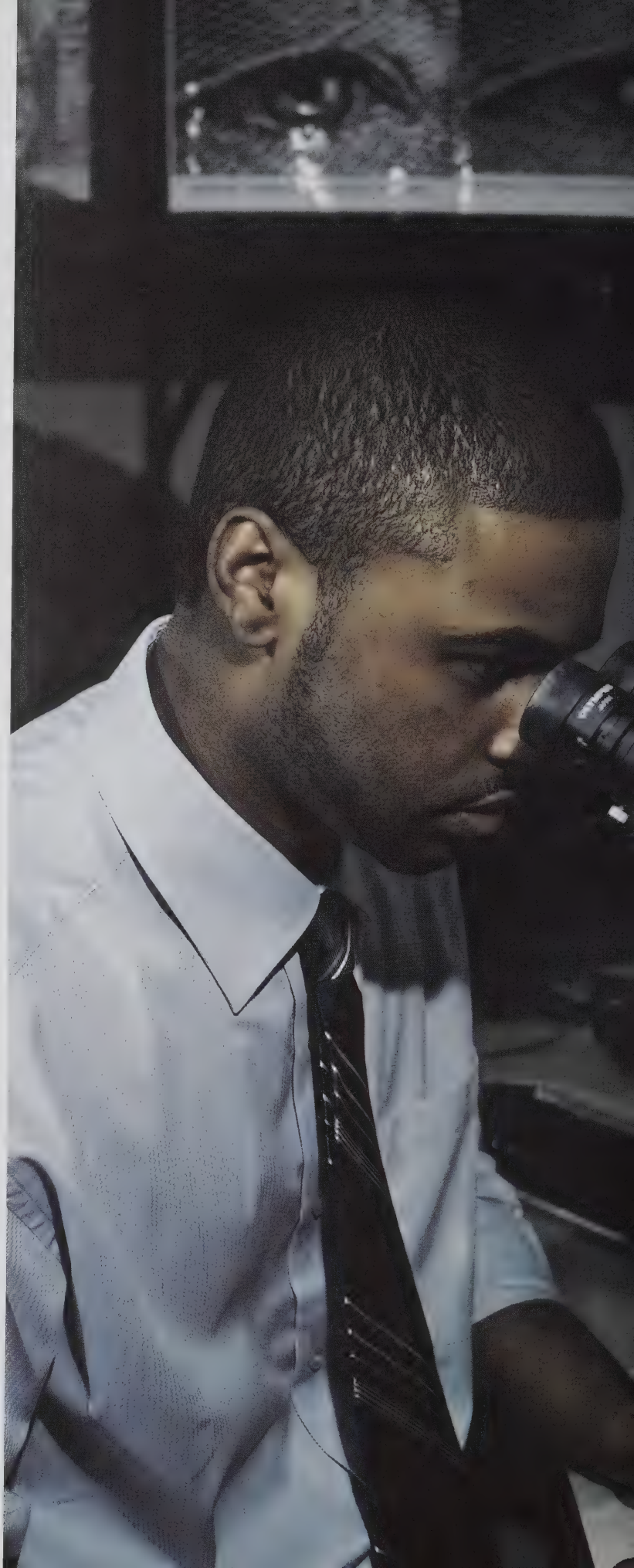
## EMPLOYMENT EQUITY

Equity is not only a matter of fairness; it is also good business. The RCMP's employment equity national advisory committees comprise employees from every division from the designated groups defined in the *Employment Equity Act* – women, Aboriginal people, visible minorities and persons with disabilities. Working in partnership with the RCMP's Employment Equity Section to establish support networks, the committees share best practices and provide leadership at the national, regional and divisional levels. They provide advice on matters relating to other employees who are members of the designated groups, and identify and help resolve issues.

## DEFINING RESPONSIBILITIES

The RCMP in Quebec has introduced a formal statement that clarifies what is expected of leaders in creating a trusted and mutually respectful work environment. The division is establishing ways to measure whether leaders are achieving these expectations.

Inspired by the statement, which it recognized as a best practice, the RCMP in the National Capital Region followed suit by developing a list of essential qualities employees must possess at different management levels.





**The Statement of Responsibilities for Supervisors and Managers (RCMP in Quebec).**

- Establish open communication and relationships of trust with employees at all levels
- Ensure a healthy, positive and respectful work environment
- Allow decisions to be made at the lowest possible level
- Provide employees with the tools and appropriate training to perform their duties
- Complete annual performance assessments
- Acknowledge a job well done
- Take appropriate action to address unsatisfactory performance

**SENIOR POLICY COMMITTEE**

The RCMP recently established a more clearly defined process that will support strengthened policy development and decision making. This process establishes three linked policy committees—the Policy Working Group, the Senior Policy Committee, and the Senior Executive Committee.

The linked committees better connect mid- and senior-level policy work and bring together a wider range of interests and concerns from across the organization. This should help develop policies that are more closely aligned with RCMP and Government of Canada priorities. This integrated approach should also reduce the likelihood of errors and omissions within policy.



**MENTORSHIP PROGRAMS**  
ARE TAKING PLACE ACROSS  
THE RCMP TO BETTER PREPARE  
**FUTURE LEADERS**





# 06 WORLD-CLASS POLICE SERVICES



**POLICE FORCES  
AROUND THE WORLD  
SEEK OUT THE RCMP  
FOR ITS EXPERTISE  
IN MANY AREAS**

The RCMP's commitment to maintaining and improving its service to Canadians contributes to its international reputation. The RCMP is respected worldwide for its international peacekeeping missions and assistance to international law enforcement agencies in the fight against organized crime and terrorism. Police forces around the world seek out the RCMP for its expertise in many areas, including chemical and forensic identification, drug enforcement, organized crime, terrorism, police training and more.

The RCMP's police training program, its leadership in providing security to the 2010 Olympic Winter Games, the largest domestic security operation in Canadian history, and its work with domestic and foreign partners all contribute to the Force's reputation for providing world-class police services.

### **TRAINING**

The RCMP's Training Academy in Regina, known as Depot, is often described as the birthplace, or home of the RCMP. It draws visitors and observers from around the world interested in learning how we develop police officers using problem-based learning. Depot employs educational, research and police specialists who constantly seek ways to improve the training experience for Cadets.

Depot is now home to a state-of-the-art simulator training facility. Laser and video-based simulators teach driving and firearms-use fundamentals, as well as simulate complex, high-risk situations to test judgment and skills. Depot is working with the Canadian Police Research Centre and other agencies on the use of simulators in police training.

Significant investments have also been made in Depot's infrastructure. The RCMP has built a new dining hall, renovated and upgraded the Drill Hall and is constructing a new dormitory building, to be completed August 2011.

The Commanding Officer of Depot now personally meets with every cadet twice during their 24-week training to identify and address any issues and to find ways to better support cadets during their training. Depot also staffed a Cadet Resource Officer position to help cadets with training and personal issues. It also developed a support guide for families to help them understand the pressures Cadets face during training.

### **OLYMPICS**

An RCMP-led security workforce of approximately 15,000 people were responsible for the safety and security of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. To begin security planning, the RCMP formed the Vancouver 2010 Integrated Security Unit (V2010 ISU) in 2003, uniting members of the RCMP, Vancouver Police Department, West

Vancouver Police Department and the Canadian Forces.

In January 2010, the V2010 ISU shifted its focus to operations, mobilizing more than 6,000 police officers from 119 police services, 4,500 Canadian Forces personnel and 4,800 private security employees. Some compared the Olympic security effort to conducting 17 consecutive Super Bowls, three times a day, in two locations.

The combined forces of the V2010 ISU ensured the safety of more than two million visitors at venues throughout the Lower Mainland of British Columbia and in Whistler; provided protection to approximately 30 internationally protected persons; and conducted security background checks for more than 205,000 applicants.

The largest security operation in Canadian history has resulted in a legacy of experience and best practices from which the RCMP and other police forces will be able to draw for future major event planning, which includes the 2010 G8/G20 Summits.

"I don't believe, in the history of Canada, that we've ever had such a large operation that's been so inclusive of not only our federal and provincial security partners, but also 119 police departments from across the country."

On the public safety side, the critical infrastructure side, and the consequence management side, it's been one big integrated operation. That in itself lays a framework for, I would suggest, decades to come."

—Assistant Commissioner Bud Mercer, Chief Operating Officer, Integrated Security Unit.

### **DEVELOPING PARTNERSHIPS CRIME REDUCTION STRATEGY**

Crime reduction is a key component of the Force's work, driving down overall crime rates and increasing the public's confidence in the criminal justice system. A community's absolute level of safety acts as the barometer of success. And since police forces often share the same client base as many social services agencies and ministries, strong partnerships with those organizations are essential.

The RCMP in British Columbia pioneered a crime reduction strategy that has been adapted and applied in many areas across the country. The Force has already experienced success using this strategy, particularly with repeat offenders whose crimes are most often associated with substance abuse. Since 2004, British Columbia has seen fewer break and enters and a 50% reduction in motor vehicle thefts.

In 2008, the RCMP joined forces with six British Columbia communities and several agencies in a project specifically targeting prolific offenders. This project will be evaluated and considered for a wider application across the Force.





#### UNIVERSITIES

As part of its Crime Reduction Strategy, the RCMP in British Columbia partnered with criminology departments at Simon Fraser University and the University of the Fraser Valley. The partnership gives the Force access to the latest in public safety research, analysis and data. Linking with research activities outside the immediate public safety environment helps the RCMP learn more about the challenges it faces at the community level and develops useful relationships with external institutions and agencies. The information received and shared will help the Force in planning and executing policing operations.

#### CANADA–UNITED STATES SHIPRIDER AGREEMENT

The Canada–US Shiprider Agreement illustrates the kind of international cooperation vital to border protection. Canadian and US law enforcement officers deal with cross-border crime in shared waterways such as the Great Lakes and the St. Lawrence Seaway. Vessel crews are specially trained and designated officers who are authorized to enforce the law on both sides of the border and work jointly, but under the control of the host country.

Canada's Minister of Public Safety and the US Secretary of Homeland Security formalized the approach in May 2009 when they signed a framework agreement on Integrated Cross-border Marine Law Enforcement Operations.

#### NATIONAL CHILD EXPLOITATION COORDINATION CENTRE (NCECC)

The RCMP's NCECC has developed strong relationships with international law enforcement agencies in the investigation of crimes involving the sexual exploitation of children. Along with employees assigned to the Centre from such agencies as the U.S. Department of Homeland Security and the Canadian Border Services Agency, these relationships allow the NCECC and its domestic and international partners to more easily share information and intelligence. The NCECC is then better equipped to provide operational support to Canada's Integrated Child Exploitation Units and to protect Canadian children from sexual offenders.

The NCECC is also Canada's representative on the Virtual Global Taskforce (VGT), an alliance of international law enforcement agencies dedicated to combating Internet-facilitated child sexual exploitation. This helps the RCMP provide national and international partners with world-class services.

#### OPERATION INTERSECT

Operation INTERSECT links safety and security agencies from all three levels of government in the National Capital Region (NCR). Member agencies include the RCMP, Ottawa Police Services, Ontario Provincial Police, Gatineau Police, Sûreté du Québec, Sécurité publique de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, NCR Military Police, the cities of Ottawa and Gatineau (including fire, paramedic and emergency management staff), the provinces of Ontario and Quebec, the Canadian Security Intelligence Service, Public Safety Canada, Canada Border Services Agency and the Privy Council Office. Operation INTERSECT meets monthly to share information and intelligence and to address current and emerging issues.

#### ALERT EXPANSION

Alberta Law Enforcement Response Teams (ALERT) are made up of RCMP officers and members of municipal police forces from across the province. There are 29 separate teams across seven regions which primarily tackle organized and serious crime that affects multiple jurisdictions. The teams have three specific functions—intelligence, enforcement and specialized services.

Since 2009, ALERT has expanded to include nine partner agencies, with the RCMP as the largest contributor of resources. ALERT is also working to develop and implement teams in five additional Alberta regions, focusing on Medicine Hat, Fort McMurray and Grande Prairie.

#### STRATEGIC RELATIONSHIPS

The RCMP in Ontario implemented a joint strategy with the Public Prosecution Service of Canada (PPSC) and the provincial Ministry of the Attorney General to develop effective relationships and enhance case management of major investigations. This partnership has created the opportunity for RCMP members to attend workshops on topics such as major case management, legal awareness for supervisors on judicial authorizations and disclosure.

The RCMP's Commercial Crime division also continues to improve relationships and protocols with district provincial crown law offices for fraud-related matters and with the PPSC for issues related to the *Bankruptcy and Insolvency Act*.



**THE STANDARD SET  
BY THE VISION FOR  
CHANGE IS THAT  
THE RCMP AIMS TO  
PROVIDE CANADIANS  
WITH WORLD-CLASS  
POLICE SERVICES**

#### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP WORKING GROUP

Airport security is an important part of Canadians' safety. The RCMP is a member of the Public-Private Partnership (P3) Working Group of the Ottawa International Airport which was launched in 2009 to bring together key law enforcement agencies to discuss airport security and safety issues. The working group encourages open dialogue among stakeholders and a flow of information that helps strengthen the airport security system.

#### A-INSET OUTREACH PROGRAM

The A-INSET Outreach Program works with Aboriginal and ethnic communities the RCMP serves. By engaging and working with these communities, the RCMP builds understanding and trust and is better positioned to prevent crime.

The Force has also taken part in sensitivity awareness training with the communities, which has been mutually beneficial. Communities have a better understanding of the corporate values and duties of the organization and RCMP employees are more familiar with the perception, challenges and sensitivities of those communities, enabling better cooperation.



#### INTERNATIONAL IN-FLIGHT SECURITY OFFICER COMMITTEE

A member of the RCMP's Canadian Air Carrier Protective Program (CACPP) serves as Chair and Strategist on the International In-flight Security Officer Committee. Now 12 countries strong, the committee is an international best practice and includes world leaders in the craft of covert, in-flight security and operations.

#### EXTRA-TERRITORIAL RESPONSE UNIT

The RCMP in the National Capital Region leads the Force's extra-territorial mandate. In 2009, the RCMP created an Extra-Territorial Response Unit. The unit investigates offences against Canadians that occur outside Canada and includes both investigation and crisis resolution capacity and expertise.

#### HOSTAGE NEGOTIATION

In support of the Canadian government's efforts to protect our citizens from the increased threat of kidnapping abroad, the RCMP has become recognized globally as a leader in counterterrorism hostage negotiations, and has built a solid reputation for returning those in peril safely to their loved ones.

#### NATIONAL POLICE RESOURCING MODEL

The RCMP worked with the Ontario Provincial Police to develop a national Police Resourcing Model. The model is a tool to help determine the staffing levels required to provide policing services in detachments. It enables the organization to respond more effectively to a community's needs while using resources as efficiently as possible. It analyzes data on call volume, call types, travel time per call, event distribution and available member hours. It then produces detailed reports showing how changes in the detachment would affect service levels. The International Association of Chiefs of Police recognized the model in 2009 with an award for excellence in law enforcement research and development.

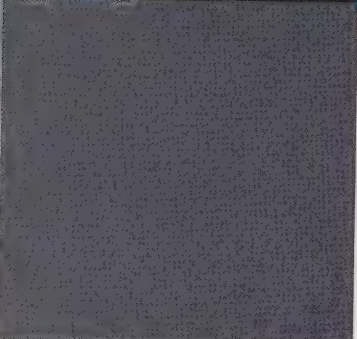
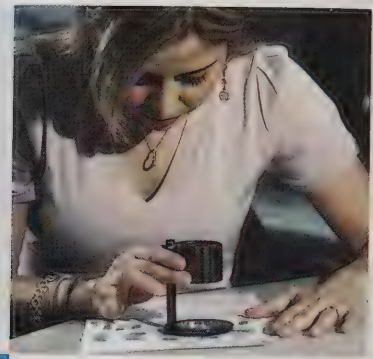


#### NATIONAL SECURITY CRIMINAL INVESTIGATIONS

RCMP National Headquarters now monitors and provides oversight to sensitive and high-risk national security criminal investigations. This approach addresses major shifts in terrorism tactics as well as external criticism and recommendations for changes to the RCMP's more traditional policing model.

Although this is a significant departure from the historical practice of managing criminal investigations at the local level, the RCMP quickly implemented this new model, clearly demonstrating the adaptability of all ranks and categories of involved employees. Their commitment and dedication to making this model work have been critical to its success.







## THE WAY FORWARD

The RCMP has taken significant steps forward in its transformation efforts. It has devoted critical resources and considerable energy to its ongoing work to bring about positive change and to establish and maintain the kind of organization Canadians expect and deserve in their national police force.

Not surprisingly, this will be a long-term endeavour. The RCMP must continuously improve the way it does business, and it must be more rigorous in holding individuals and the organization accountable for decisions and actions.

Recognizing that change is an integral component of everyday operations, not a one-time project to be led by a small group, will be key to its success. Accordingly, the RCMP's initial approach to transformation has evolved

from a special project coordinated by a team assembled to coordinate change activities (the Change Management Team), to an ongoing priority of the organization, led by senior leaders and supported by all employees.

The RCMP's Senior Deputy Commissioner is now chairing a team responsible for supporting RCMP transformation and continuous improvement. Employees at the regional and divisional level will continue to be encouraged to drive local efforts in collaboration with RCMP National Headquarters.

As the RCMP continues its change journey, it will remain focused on its vision of becoming an adaptive, accountable, trusted organization of fully engaged employees demonstrating outstanding leadership and providing world-class police services.

RCMP FOCUSED ON ITS VISION OF BECOMING AN  
ADAPTIVE, ACCOUNTABLE AND TRUSTED  
ORGANIZATION OF FULLY ENGAGED EMPLOYEES DEMONSTRATING  
OUTSTANDING LEADERSHIP AND PROVIDING  
WORLD-CLASS POLICE SERVICES







# APPENDIX

## OVERVIEW OF THE ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

Since it was founded as the North West Mounted Police in 1873, the RCMP has grown from 150 men recruited to implement the law in Canada's newly acquired western territories, to an organization of some 31,000 employees delivering leading-edge policing on behalf of all Canadians.

The RCMP's mission is to serve as Canada's national police service. Proud of its traditions and confident in meeting future challenges, the RCMP commits to preserve the peace, uphold the law and provide quality service in partnership with its communities.

### ABOUT THE RCMP

The RCMP is one of the most complex police services in the world, providing federal policing service to all Canadians and, under contract, policing services in all but two provinces (Ontario and Quebec), three territories, approximately 200 municipalities, and hundreds of Aboriginal communities. As a national, federal, provincial and municipal policing body, the RCMP is committed to keeping homes and communities safe through a wide-ranging mandate that includes

- preventing and investigating crime;
- maintaining peace and order;
- enforcing laws;
- contributing to national security;
- ensuring the safety of state officials, visiting dignitaries and foreign missions; and
- providing vital operational support services to other police and law enforcement agencies in Canada and abroad.

In carrying out its mandate, the RCMP undertakes a wide range of activities that include federal and international operations; policing support services such as the police training and stabilization efforts in Haiti and Afghanistan; protective policing for, among others, the Prime Minister and the Governor General of Canada, their families, and residences; and national security criminal investigations.

### CURRENT PRIORITIES

Each year, the RCMP reviews the pressures and crime trends affecting the various parts of its mandate and adjusts its priorities for the year ahead. For 2010 to 2011 the focus will be on the following priorities:

- Serious and Organized Crime: reduce the threat and impact of serious and organized crime
- National Security: effectively respond to threats to the security of Canada
- Economic Integrity: contribute to the confidence in Canada's economic integrity
- Youth: prevent and reduce youth involvement in crime as victims and offenders
- Aboriginal Communities: contribute to safer and healthier Aboriginal communities

### CORPORATE FACTS

#### OPERATIONS

- Approximately 7,000 calls for service are received each day (more than 2.7 million per year).

#### POINTS OF SERVICE

- National Headquarters
- 14 divisions with nearly 800 service points across Canada and abroad
- 268 isolated posts in remote areas including 25 in Nunavut, 23 in the Northwest Territories, and 7 in hamlets on the Arctic coast

#### RESOURCES

- More than 31,000 employees
- Approximately 18,000 regular members (sworn police officers)
- Over 12,000 other employees: civilian members, public servants, municipal employees, temporary civilian employees, contract staff, and auxiliary constables
- More than 75,000 volunteers
- Overall annual budget approximately \$5.2 billion (2009–2010)



## AND THE WORK CONTINUES

WHILE WE HAVE ACCOMPLISHED MUCH, OUR TRANSFORMATION EFFORTS  
MUST CONTINUE WITH A RENEWED FOCUS





**LE TRAVAIL SE POURSUIT**  
MÊME SI NOUS AVONS ACCOMPLI BEAUCOUP,  
NOS EFFORTS DE TRANSFORMATION  
DOIVENT CONTINUER SUR LA MÊME LANCÉE  
AVEC DES OBJECTIFS RENOUVELÉS





# APERÇU DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

Depuis sa création en 1873 sous le nom de Police à cheval du Nord-Ouest, la GRC a vu ses rangs grossir pour passer de 150 hommes recrutés dans le but d'appliquer la loi dans les territoires de l'Ouest nouvellement acquis par le Canada à une organisation forte d'environ 31 000 employés qui fournissent des services de police d'avant-garde au nom de tous les Canadiens.

La mission de la GRC est de fournir le service de police national du Canada. Fière de ses traditions et sûre de pouvoir relever les défis des années à venir, la Gendarmerie s'engage à maintenir la paix, à assurer le respect de la loi et à offrir un service de qualité en partenariat avec les collectivités qu'elle sert.

## AU SUJET DE LA GRC

La GRC est l'une des forces policières les plus complexes au monde. Elle fournit des services de police fédérale à tous les Canadiens ainsi que des services de police à contrat à toutes les provinces sauf deux (Québec et Ontario), à trois territoires, à environ 200 municipalités et à des centaines de communautés autochtones. En tant qu'organisme policier national, fédéral, provincial, territorial et municipal, la GRC s'engage à assurer la sécurité des foyers et des communautés dans le cadre de son vaste mandat qui consiste à :

- prévenir le crime et enquêter sur les activités criminelles;
- maintenir la paix et l'ordre;
- appliquer les lois;
- contribuer à la sécurité nationale;
- assurer la sécurité des représentants officiels du Canada et de gouvernements étrangers, de dignitaires en visite au Canada et de missions étrangères;
- fournir des services de soutien opérationnels essentiels aux autres services de police et organismes d'application de la loi au Canada et à l'étranger.

Dans l'exercice de son mandat, la GRC exécute une vaste gamme d'activités : opérations fédérales et internationales; soutien aux services de police (p. ex. formation de la police et stabilisation en Haïti et en Afghanistan); services de police de protection, notamment pour le premier ministre et le gouverneur général du Canada, leurs familles et leurs résidences; enquêtes criminelles relatives à la sécurité nationale.

## FAITS GÉNÉRAUX

### OPÉRATIONS

- Environ 7 000 appels de services reçus chaque jour (plus de 2,5 millions par an)

### POINTS DE SERVICE

- Direction générale
- 14 divisions comprenant près de 800 points de service répartis dans l'ensemble du Canada et à l'étranger
- 268 postes isolés en région éloignée, dont 25 au Nunavut, 23 dans les Territoires du Nord Ouest et sept dans des hamaux sur la côte de l'Arctique

## RESSOURCES

- Plus de 31 000 employés
- Environ 18 000 membres réguliers (agents de police assermentés)
- Plus de 12 000 autres employés : membres civils, employés de la fonction publique, employés municipaux, employés civils temporaires, employés contractuels et gendarmes auxiliaires
- Plus de 75 000 bénévoles
- Budget annuel d'environ 5,2 milliards de dollars (2009-2010)

## PRIORITÉS ACTUELLES

- Tous les ans, la GRC analyse les pressions et les tendances des activités criminelles qui affectent divers aspects de son mandat et rajuste ses priorités de l'année suivante. Pour l'exercice de 2010-2011, les priorités sont les suivantes :
- Crimes graves et crime organisé : réduire la menace et les répercussions des crimes graves et du crime organisé;
- Sécurité nationale : lutter efficacement contre les menaces à la sécurité du Canada;
- Intégrité économique : contribuer au maintien de la confiance dans l'intégrité économique du Canada;
- Jeunesse : prévenir et diminuer la criminalité et la victimisation juvéniles;
- Communautés autochtones : améliorer la santé et la sécurité des communautés autochtones.







# LA VOIE DE L'AVENIR

La GRC a fait des pas importants dans sa démarche de transformation. Elle a consacré des ressources essentielles et une énergie considérable afin d'instaurer un changement positif et d'établir le genre d'organisation que les Canadiens désirent avoir et méritent pour leur force de police nationale.

Bien entendu, il s'agit d'un exercice à long terme. La GRC doit continuer à améliorer sa façon de fonctionner et montrer plus de rigueur dans son système de responsabilisation des membres individuels et de l'organisation quant à leurs décisions et actions.

Reconnaître que le changement est une partie intégrante des opérations quotidiennes, et non pas un projet ponctuel mené par un petit groupe de personnes, est la clé de sa réussite. Par conséquent, la GRC a remplacé son approche initiale de la transformation, fondée sur un projet spécial mené par une

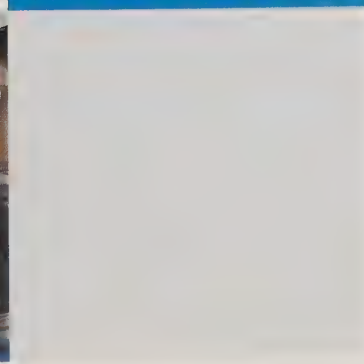
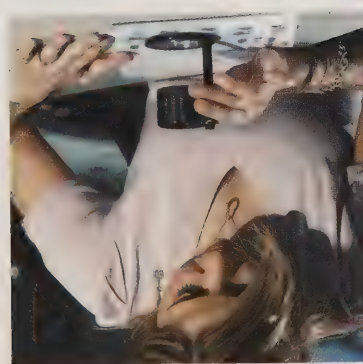
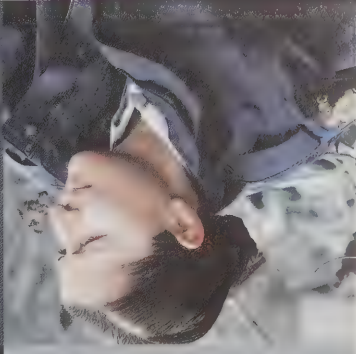
équipe chargée de coordonner les activités de changement permanente de l'organisation sous la direction de cadres de gestion et avec l'appui de tous les employés.

Le sous-commissaire supérieur de la GRC préside aujourd'hui une équipe de soutien de la transformation et de l'amélioration continue de l'organisation. Les employés dans les régions et les divisions seront encouragés à contribuer aux efforts locaux en collaboration avec la Direction générale.

Sur la voie de changement qu'elle s'est tracée, la GRC gardera le cap sur sa vision, à savoir devenir une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe.

LA GRC GARDERA LE CAP SUR SA VISION, À SAVOIR DEVENIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE, DIGNE DE CONFIANCE ET SOUPLE, COMPOSÉE D'EMPLOYES MOTIVÉS À SE DÉMARQUER PAR UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL ET À FOURNIR DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE







La Sous direction des délits commerciaux de la GRC continue de renforcer ses protocoles et ses relations avec les bureaux des avocats de la Couronne provinciaux sur les questions de

traudes et avec le SPPC pour les questions liées à la Loi sur la faillite et l'insolvabilité.

#### GRUPE DE TRAVAIL EN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

La sécurité aéroportuaire est une composante importante de la sécurité globale des Canadiens. La GRC est membre du Groupe de travail en partenariat public-privé (P3) de l'Aéroport international d'Ottawa. Formé en 2009, ce groupe réunit des organismes clés d'application de la loi pour examiner des questions touchant la sécurité aéroportuaire. Il favorise le dialogue et l'échange d'information entre les intervenants, ce qui permet de renforcer le système de sécurité de l'aéroport.

Le Programme de sensibilisation communautaire de l'Équipe intégrée de la sécurité nationale de la Division A (EISN A) collabore avec les communautés autochtones et les communautés ethniques auxquelles la GRC fournit des services. En mobilisant ces communautés, la GRC renforce la compréhension et la confiance mutuelles et est mieux en mesure de prévenir le crime.



La GRC aussi a pris part à des activités d'approche et de formation avec les communautés, qui ont été mutuellement bénéfiques. Les communautés ont maintenant une meilleure compréhension des valeurs et des responsabilités de l'organisation, et les employés de la GRC sont plus familiers avec la perception, les problèmes et les cordes sensibles de ces communautés, ce qui favorise une meilleure coopération.

#### COMITÉ INTERNATIONAL DES AGENTS DE SECURITE A BORD DES AVIONS

Un membre du Programme de protection des transporteurs aériens canadiens (PTAC) de la GRC est président et stratège du Comité international des agents de sécurité à bord des avions. Considère comme une pratique exemplaire à l'échelle internationale, le comité compte aujourd'hui parmi ses membres des représentants de 12 pays ainsi que des leaders mondiaux en matière d'opérations secrètes et de sécurité à bord des avions.

#### GRUPE D'INTERVENTION EXTRATERRITORIALE

La GRC dans la région de la capitale nationale exécute le mandat extraterritorial de l'organisation. En 2009, elle a mis sur pied un groupe d'intervention extraterritoriale chargé de mener des enquêtes sur les crimes commis contre des Canadiens à l'étranger. Le groupe dispose des capacités et à son succès.

#### ENQUÊTES CRIMINELLES RELATIVES À LA SECURITE NATIONALE

et les heures de disponibilité des membres, pour produire ensuite des rapports détaillés décrivant les effets de divers changements sur les niveaux de services. L'Association internationale des chefs de police a reconnu le modèle en 2009 en lui attribuant le prix d'excellence dans le domaine de la recherche et du développement sur l'application de la loi.



#### MODELE NATIONAL D'ESTIMATION DES RESSOURCES POLICIERES

La GRC a travaillé avec la Police provinciale de l'Ontario à l'élaboration d'un modèle national d'estimation des ressources policières. Cet outil permet de déterminer les niveaux de ressources requis pour assurer des services de police dans les détachements. La GRC peut ainsi répondre plus efficacement aux besoins d'une communauté donnée, tout en optimisant ses ressources. Le modèle analyse les données sur le volume d'appels reçus par un détachement, les types d'appel, le temps de déplacement par appel, la répartition des événements

#### NEGOCIATIONS POUR LA LIBERATION D'OTAGES

Afin d'appuyer les efforts faits par le gouvernement canadien pour protéger les citoyens contre la menace accrue d'enlèvement à l'étranger, la GRC est devenue un leader mondial dans le domaine des négociations pour la libération d'otages et du contreterrorisme, et elle a acquis une solide réputation lorsqu'il s'agit de ramener dans leur famille les personnes en danger.



En 2008, la GRC s'est jointe à six communautés de la Colombie-Britannique et à plusieurs organismes pour réaliser un projet de lutte contre les délinquants profitifiques. Ce projet sera évalué et peut-être appliqué à plus grande échelle à la GRC.

#### UNOBYE BIRTH

Dans le cadre de sa stratégie de réduction de la criminalité, la GRC en Colombie-Britannique a formé un partenariat avec les départements de criminologie de l'Université Simon Fraser et de l'Université de la Fraser Valley afin d'avoir accès aux plus récentes recherches, analyses et données sur la sécurité publique. Ce lien avec des activités de recherche à l'extérieur du milieu immédiat de la sécurité publique permet à la GRC de se renseigner davantage sur les défis qu'elle rencontre dans les communautés et de nouer des relations utiles avec des institutions et des organismes externes, ce qui l'aide à planifier et à exécuter ses opérations policières.

#### ACCORD CANADA - ÉTATS-UNIS SUR LE PROJET SHIPRIDER

L'accord Canada-États-Unis sur le projet Shiprider est un bel exemple de collaboration internationale essentielle à la protection de la frontière. Dans le cadre de ce projet, des agents d'application de la loi canadiens et américains luttent contre le crime transfrontalier sur les voies navigables communes telles que les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent. Les équipages des bateaux sont spécialement formés et des agents désignés sont autorisés à appliquer la loi des deux côtés de la frontière et à travailler ensemble, mais sous le contrôle du pays hôte.

Le ministre de la Sécurité publique du Canada et le secrétaire à la Sécurité intérieure des États-Unis ont officialisé cette approche en mai 2009, lorsqu'ils ont signé un accord-cadre sur les opérations intégrées transfrontalières maritimes d'application de la loi (OITMAL).

#### KOMPRE NATIONALE DE COORDINATION

#### CONTRE L'EXPLOITATION DES ENFANTS (CNCEE)

Le CNCEE de la GRC a établi de solides relations avec des organismes internationaux d'application de la loi afin de mener des enquêtes sur des crimes liés à l'exploitation sexuelle des enfants. Grâce à des employés détachés au CNCEE par des organismes tels que le département de la Sécurité intérieure des États-Unis et l'Agence des services frontaliers du Canada, le CNCEE et ses partenaires canadiens et internationaux peuvent échanger plus facilement des renseignements et de l'information. Le CNCEE est ainsi mieux équipé pour apporter un soutien opérationnel aux unités intégrées de lutte contre l'exploitation des enfants du Canada et protéger les enfants canadiens contre les délinquants sexuels.

#### OPÉRATION INTERSECT

Le CNCEE représente aussi le Canada auprès du Groupe de première classe à ses partenaires nationaux et internationaux. Internet. Cela aide la GRC à fournir des services de toute la loi qui lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants sur une alliance d'organismes internationaux d'application de travail virtuel international (Virtual Global Taskforce ou VGT).

#### ESSOR DES ÉQUIPES ALERT

Les équipes d'intervention de la loi de l'Alberta (Law Enforcement Response Teams ou ALERT) sont composées de membres de la GRC et d'agents de services de police municipaux de partout dans la province. Il existe 29 équipes distinctes réparties dans sept régions. Elles luttent principalement contre le crime organisé et les crimes graves qui touchent plusieurs territoires de compétence. Les équipes ont trois fonctions : les renseignements de sécurité, l'application de la loi et les services spécialisés.

#### RELATIONS STRATÉGIQUES

Depuis 2009, les équipes ALERT sont en expansion. Neuf organismes partenaires se sont joints au programme, la GRC étant le plus grand fournisseur de ressources. Des équipes sont aussi en voie d'être déployées dans cinq autres régions de l'Alberta, notamment à Medicine Hat, à Fort McMurray et à Grande Prairie.

La GRC en Ontario a adopté une stratégie commune avec le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) et le ministère du Procureur général de l'Ontario afin d'établir des relations efficaces et d'améliorer la gestion des cas d'enquêtes majeures. Ce partenariat a permis à des membres de la GRC et à leurs superviseurs d'assister à des ateliers sur des sujets tels que la gestion de cas graves, les demandes d'autorisation judiciaire et la divulgation.





L'engagement de la GRC à maintenir et à améliorer les services qu'elle offre aux Canadiens contribue à sa réputation internationale. La GRC est respectée partout dans le monde pour sa participation aux missions de paix internationales et son aide aux organismes étrangers d'application de la loi dans la lutte contre le crime organisé et le terrorisme. Les forces de police à l'étranger font appel à son expertise dans de nombreux domaines tels que l'identité chimique et judiciaire, la lutte contre les drogues, le crime organisé et le terrorisme, et la formation policière.

Le programme de formation policière de la GRC, son leadership en matière de sécurité lors des Jeux olympiques d'hiver de 2010, plus vaste opération de sécurité nationale jamais tenue au Canada, et ses travaux menés en collaboration avec des partenaires canadiens et internationaux contribuent à asseoir la réputation de la GRC à titre de service de police de toute première classe.

## FORMATION

L'École de la GRC à Regina, appelée la Division Dépôt, est souvent décrite comme le berceau ou le foyer de la GRC. Elle attire des visiteurs et des observateurs du monde entier qui désirent apprendre comment nous formons des policiers, par un apprentissage axé sur la résolution de problèmes. La Division Dépôt emploie des spécialistes dans les domaines de l'éducation, de la recherche et de la police, qui travaillent sans cesse à améliorer la formation et l'expérience des cadets.

## LES FORCES DE POLICE À L'ÉTRANGER S'ADRESSENT À LA GRC POUR SON EXPERTISE DANS DE NOMBREUX DOMAINES

Les forces combinées du GIS-V2010 ont assuré la sécurité de plus de 2 millions de visiteurs dans des installations réparées dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique et à Whistler, ainsi que celle d'environ 30 personnes jouissant d'une protection internationale, et effectué des vérifications de sécurité concernant plus de 205 000 demandeurs.

Cette opération de sécurité la plus grande jamais tenue au Canada a généré une somme inédite d'expériences et de pratiques exemplaires dont la GRC et d'autres forces policières pourront s'inspirer lors de la planification de futurs événements, tels les sommets du G5 et du G20 de 2010.

« Je ne crois pas que dans toute l'histoire du Canada, nous ayons mené une opération d'une telle envergure réunissant non seulement nos partenaires fédéraux et provinciaux, mais aussi 119 services de police de partout au Canada. Sur les plans des services de sécurité publique, des infrastructures essentielles et de la gestion des conséquences, cela s'est avéré une seule grande opération intégrée. Je pense qu'elle pose un cadre de travail qui durera des décennies. »

— Commissaire adjoint Bud Mercer, dirigeant principal des Opérations, Groupe intégré de la sécurité

## ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS STRATÉGIE DE RÉDUCTION DE LA CRIMINALITÉ

Composante clé du travail de la GRC, la réduction de la criminalité vise à abaisser les taux globaux de crime et à augmenter la confiance du public envers le système de justice pénale. Le niveau absolu de sécurité d'une communauté est une mesure de succès. Comme les forces policières ont les mêmes bases de clients que de nombreux organismes de services sociaux et ministères, il est essentiel d'établir de solides partenariats avec eux.

La GRC en Colombie Britannique a élaboré une stratégie unique de réduction de la criminalité qui a été adaptée et appliquée dans de nombreuses régions du Canada. La GRC a obtenu du succès en utilisant cette stratégie, particulièrement chez les récidivistes, dont les crimes sont souvent liés à la consommation de drogues illicites. Depuis 2004, la Colombie-Britannique a enregistré une baisse des vols avec effraction et une chute de 50 % des vols de voitures.

## JEUX OLYMPIQUES

Le commandant de la Division Dépôt rencontre chaque cadet deux fois au cours de la période de formation de 24 semaines pour repérer et examiner tout problème et trouver des moyens de mieux soutenir les cadets pendant leur formation. La Division Dépôt a également doté un poste d'agent de ressource des cadets pour les aider dans leur formation et leurs problèmes personnels, et a élaboré un guide de soutien à l'intention des familles pour les aider à mieux comprendre les pressions auxquelles les cadets font face au cours de leur formation.

Les investissements importants ont été faits dans l'infrastructure de la Division Dépôt. La GRC y a construit une nouvelle salle à manger, rénove et amélioré la salle d'exercices et construit un nouveau dortoir qui devrait être prêt en août 2011.

Une force policière d'environ 15 000 agents dirigée par la GRC a assuré la sécurité des Jeux olympiques et des Jeux



06

# DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIERE CLASSE





# DES PROGRAMMES DE MENTORAT SONT MIS EN PLACE À L'ÉCHELLE DE LA GRC POUR MIEUX PRÉPARER LES FUTURS LEADERS



## L'Énoncé de responsabilités des superviseurs et des gestionnaires (GRC au Québec) :

- Établir des communications ouvertes et des relations de confiance avec les employés à tous les niveaux
- Instaurer un environnement de travail sain, positif et respectueux
- Autoriser la prise de décisions au niveau le plus bas possible
- Fournir aux employés les outils et la formation dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions
- Effectuer des évaluations annuelles du rendement
- Reconnaître le travail bien fait
- Prendre les mesures nécessaires pour résoudre tout problème de rendement

## COMITÉ SUPÉRIEUR DES POLITIQUES

La GRC a récemment établi un processus mieux défini pour renforcer l'élaboration de politiques et de prise de décisions. Ce processus s'articule autour de trois organes stratégiques étroitement liés – le Groupe des politiques, le Comité supérieur des politiques et l'État major supérieur. Ces trois organes mettent mieux en relation les travaux d'élaboration des politiques aux niveaux de gestion intermédiaire et supérieur, et traitent ensemble d'une grande gamme d'intérêts et de préoccupations touchant toute l'organisation. Cette approche intégrée devrait faciliter l'élaboration de politiques qui concorderont davantage avec les priorités de la GRC et du gouvernement du Canada, et réduire les risques d'erreurs et d'omissions dans les politiques.







## PARTICIPATION DES EMPLOYÉS ET DES CADRES DE DIRECTION

La Sous direction des relations de travail et des droits de la personne tient des téléconférences nationales tous les trois mois avec les conseillers régionaux en relations de travail. Ces téléconférences donnent aux participants l'occasion d'échanger de l'information sur les initiatives de programmes et les politiques, ce qui permet de conseiller les gestionnaires régionaux de façon cohérente.

Le commissaire rencontre régulièrement les représentants des relations fonctionnelles de la GRC. Il préside aussi les réunions du Comité national de consultation patronale syndicale de la GRC, qui ont lieu trois fois par année et auxquelles participe un représentant de chaque syndicat d'employés de la GRC. Le comité échange des renseignements avec la haute direction et les représentants des employés pour résoudre des questions dans un climat de respect mutuel et de confiance.

## ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

L'équité n'est pas une question d'impartialité uniquement; c'est aussi une bonne pratique de gestion. Les comités consultatifs nationaux sur l'équité en matière d'emploi de la GRC sont formés d'employés de chaque division issus de groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi – femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes handicapées. Ces comités, qui travaillent en partenariat avec la Section de l'équité en matière d'emploi de la GRC pour établir des réseaux de soutien, mettent en commun des pratiques exemplaires et fournissent un leadership aux niveaux national, régional et divisionnaire. Ils donnent aussi des conseils sur des questions concernant d'autres employés issus de groupes désignés, et cernent les problèmes et aident à les résoudre.

## DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

La GRC au Québec a adopté un énoncé officiel qui décrit clairement les attentes envers les leaders à l'égard de la création d'un milieu de travail où règnent la confiance et le respect mutuel. La Division établit des moyens d'évaluer la mesure dans laquelle les leaders répondent à ces attentes.

Inspirée par cet énoncé, reconnu comme une pratique exemplaire, la GRC dans la région de la capitale nationale a emboîté le pas en dressant la liste des qualités essentielles des employés à différents niveaux de gestion.



# LEADERSHIP FORT, OUVERT ET ETHIQUE

Les centres fournissent aussi des services d'amélioration du rendement pour aider les gestionnaires à lever les obstacles à l'atteinte des objectifs de leurs services. Outre le Plan de rendement annuel, ces services dotent les chefs de service d'outils très efficaces qui leur permettent d'aider leurs employés à surmonter toutes les difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail policier.

De plus, les centres de rendement fournissent aux superviseurs et aux gestionnaires de l'information et des outils qu'ils peuvent utiliser pour intégrer les nouveaux employés dans leurs emplois et dans l'organisation. Résultat : les employés de première ligne se sentent bien accueillis et ont tout ce qu'il faut devenir productifs et efficaces dans leurs nouveaux postes.

## PROGRAMMES DE MENTORAT

Des programmes de mentorat sont mis en place à l'échelle de la GRC pour mieux préparer les futurs leaders, gérer le transfert de connaissances et aider les employés à atteindre leur plein potentiel. Le programme de mentorat à l'intention des nouveaux accusés-officiers responsables (SOH) lance des programmes de mentorat en est un exemple novateur. Ce programme s'appuie sur l'expérience d'anciens employés chevronnés appartenant les points forts du mentor aux besoins du SOH. Les mentors transmettent aux SOH leurs vastes connaissances dans de nombreux domaines allant des plans de rendement des détachements, à l'assurance de la qualité, aux relations avec les employés, à la supervision et aux communications. De plus, ils se tiennent au courant des techniques de gestion les plus récentes pour les enseigner aux SOH.

La GRC a lancé plusieurs initiatives visant à mettre en place un leadership fort, ouvert et éthique qui soit respecté et soutenu.

Le commissaire a renforcé la capacité de la GRC en matière de leadership supérieur en créant un certain nombre de postes de gestion de niveau supérieur, dont celui de commandant de la Direction générale (DG). *Établir la suite d'une recommandation du Groupe de travail.* Le commandant de la DG a pour responsabilité première de répondre aux besoins des 5 000 employés de la DG.

D'autres postes dernièrement créés comprennent ceux de directeur exécutif des affaires publiques et d'agent de l'intégrité professionnelle.

La GRC s'attend à ce que ses leaders — des superviseurs de première ligne aux membres de l'État major supérieur — dirigent par l'exemple. Ceux-ci doivent comprendre les valeurs de la GRC, les vivre constamment, faire preuve d'empathie, bien communiquer et se montrer souples. La GRC adoptera bientôt une formule d'évaluation tous azimuts — évaluations par les subalternes, les supérieurs, les collègues et les clients — pour mesurer le rendement de ses leaders et déterminer s'ils incarnent ses valeurs et répondent à ses attentes.

Pour préparer une nouvelle génération de leaders, la GRC a nommé un champion du leadership, qui élabore et met à jour une série de programmes visant à former les leaders et à les soutenir dans leurs fonctions, et à s'assurer qu'ils sont représentatifs de la diversité de la GRC. Une formation à l'éthique sera aussi intégrée au programme de formation des leaders et en deviendra un élément clé.

## PROGRAMMES NATIONAUX DE RENDEMENT

En avril 2009, la GRC a ouvert cinq centres régionaux pour mettre en œuvre ses programmes nationaux de rendement, dont le programme de perfectionnement des superviseurs et le programme de perfectionnement des gestionnaires. Ces deux programmes prévoient des activités de perfectionnement réparties sur un an destinées à améliorer le rendement en première ligne, la supervision et le leadership en familiarisant les nouveaux leaders à leurs responsabilités et en perfectionnant les leaders d'expérience.



05

UN  
LEADERSHIP  
EXCEPTIONNEL





## PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION

L'une des priorités de la GRC a été de faire participer les employés de tout grade et de toute catégorie aux activités de transformation. Le commissaire, les commandants divisionnaires, d'autres cadres supérieurs et l'équipe de gestion du changement ont tenu des réunions générales avec les employés à l'échelle du pays. La Direction générale et les divisions ont formé des groupes de travail pour examiner et résoudre un vaste éventail de questions et obtenir des points de vue représentatifs de tous les niveaux. La GRC a créé des sites Web internes nationaux et régionaux pour faire connaître ces activités et encourager la participation. Des comptes de courriel ont aussi été établis pour permettre aux employés de donner leur avis sur les efforts de changement, et des milliers de messages ont été reçus. Ces activités, et de nombreuses autres, ont donné à tous les employés l'occasion de prendre part à la transformation de la GRC.

### LE PROCESSUS LEAD

Dans de nombreux secteurs d'activités, la GRC a rassemblé des renseignements sur les questions les plus importantes pour les employées de première ligne à l'aide du processus LEAD (leadership, engagement, action et développement). Outil puissant de transformation à la base, ce processus a permis de déterminer que 70 % des problèmes soulevés par les employés de première ligne pouvaient être résolus au niveau local. Les renseignements réunis grâce à cet outil aident à améliorer rapidement le milieu de travail.

## UNIFORME ET ÉQUIPEMENT

Des changements ont été apportés à la suite d'un sondage mené auprès des membres sur leurs besoins en matière d'uniforme et d'équipement. Par exemple, en réaction aux préoccupations formulées au sujet de certains articles personnels et au désir des membres d'avoir plus de choix et d'obtenir des effets et des vêtements plus fonctionnels et plus confortables, au lieu d'être contraints d'utiliser les vêtements et l'équipement distribués par la GRC, celle-ci permet dorénavant aux membres d'acheter leurs propres bottes et gants, tant qu'ils respectent les directives relatives à la sécurité, à la durabilité et à l'apparence, et elle les rembourse. La GRC continue d'examiner de nouveaux designs de vêtements offrant un meilleur confort et une plus grande sécurité, et confectionnés dans des tissus et matériaux lavables et faciles d'entretien.

Les délais d'attente pour l'obtention de vêtements et d'équipement sont beaucoup plus courts depuis que la GRC a adopté un nouveau logiciel de commande, d'entreposage et de livraison. Le logiciel a aussi simplifié la facturation et la production de rapports.





# DÉPÔT DIRECT DES REMBOURSEMENTS DE FRAIS DE VOYAGE

Les délais de remboursement des frais de voyage ont été signalés par les employés comme l'un des cinq premiers domaines à améliorer. En 2009, la GRC a mis en place un système de dépôt direct des remboursements de ces frais. Depuis, plus de 7 000 demandes de remboursement ont été traitées. Non seulement les remboursements arrivent plus vite, mais le dépôt direct a beaucoup simplifié les choses pour les employés qui résident dans les communautés sans installations bancaires à proximité.

## HAUT DE SERVICE

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé des augmentations de la solde de service versée aux membres de la GRC qui ont de longs états de service. Il s'agit d'une indemnité supplémentaire payée aux employés selon le nombre d'années de service. Cette solde augmente l'avantage concurrentiel de la GRC, ce qui lui permet de maintenir en poste ses membres d'expérience et d'attirer des personnes hautement qualifiées pour diriger, former et encadrer les nouveaux employés.

De plus, pour la première fois, la GRC verse une solde de service aux employés civils de certaines unités opérationnelles spécialisées, comme les opérateurs des télécommunications et les préposés à l'écoute. Cette mesure aidera la GRC à conserver l'expertise de ces employés et à rentabiliser l'investissement important fait dans leur formation.

## TRAVAILER DANS LES COMMUNAUTÉS ISOLÉES

Le travail policier dans les communautés plus petites ou isolées pose des défis particuliers, surtout dans les petits détachements qui ne comptent que deux membres et qui sont très éloignés des détachements voisins. Même lorsqu'ils ne sont pas de service, ces membres demeurent en disponibilité et doivent être prêts à retourner au travail comme renforts. De plus, quitter la communauté pour quelque raison que ce soit est souvent difficile. Ces conditions ont été décrites dans le rapport du Groupe de travail et les divisions ont trouvé de nouveaux moyens de fournir une relève à leurs membres dans ces circonstances.

L'an dernier, au Manitoba, dix membres de divers districts de la GRC ont travaillé en rotation dans des postes isolés sur des périodes de 30 jours par mois. En plus de fournir une relève, cette approche a permis d'accroître la capacité de la GRC d'assurer des services à court terme et d'améliorer les services offerts aux communautés en général. Les membres participants ont également enrichi leur expérience dans des détachements qu'ils n'auraient jamais connus autrement.

## EXAMEN NATIONAL DES COMMIS DE DÉTACHEMENT

Des programmes de relève semblables ont été mis sur pied en Saskatchewan, à Terre Neuve et Labrador, et à l'École et au Carrousel de la GRC. Cela permet à des membres d'être affectés à des détachements pour remplacer temporairement des collègues qui doivent s'absenter, notamment pour suivre une formation. En plus d'exécuter des tâches courantes, les membres de relève font connaître leurs domaines d'expertise à d'autres qui pourraient y être intéressés.

Au début de sa carrière, le dirigeant de la GRC au Nunavut, le surintendant principal Steve McVernock, était l'un de deux membres en poste à Igloolik. À l'époque, les membres étaient soit en service, soit en disponibilité sans indemnité, et lorsque l'un d'eux prenait des vacances, l'autre devait travailler seul pendant des semaines. « On était sur le pied d'alerte 24 heures sur 24, sept jours sur 7. Je me couchais dans mon lit en pantalons bleus et en T-shirt, mon équipement à la porte, sans cesse de fixer le téléphone. Je savais qu'il allait sonner. »

Depuis son retour dans le Nord, le surintendant principal McVernock a constaté que de nombreuses initiatives ont été prises et que des changements positifs ont été apportés. Les membres reçoivent maintenant une indemnité lorsqu'ils doivent être en disponibilité après leurs heures régulières de travail, et le nombre de postes vacants a beaucoup diminué. Des membres de relève aimés par abondance depuis les postes du Sud remplaçant les membres en congé autorisés. Même si ces mesures ont amélioré les conditions de travail et rendu plus attrayantes les affectations dans le Nord, on prévoit affecter des membres supplémentaires dans les plus petites communautés pour améliorer la sécurité et le mieux-être des agents.

Les commis de détachement apportent un soutien considérable au travail de la GRC. Ils connaissent dans le moindre détail la région et les communautés dans lesquelles ils vivent, les résidents et les opérations de leur détachement. En 2008, la GRC a effectué un examen exhaustif du rôle des commis de détachement afin d'uniformiser les descriptions de travail, recenser les activités clés, évaluer les conditions de travail et déterminer si les employés étaient adéquatement rémunérés pour le travail qu'ils faisaient. La GRC a consulté des intervenants spécialisés à l'interieur et à l'extérieur de l'organisation. Le rapport d'examen a donné lieu à l'élaboration de quatre descriptions de travail et à une nouvelle classification pour chaque poste. Résultat : de nombreux commis de détachement ont eu droit à une paie rétroactive.



des membres de la GRC et de les aider à surmonter les difficultés liées à la réinstallation dans de nouveaux milieux, au logement et aux horaires de travail non conventionnels. Ces comités apportent aussi un appui aux enfants et aux adolescents, qui souvent se sentent étrangers dans une nouvelle communauté, loin de leurs amis. Ils aident également à améliorer la communication entre la GRC et les familles des membres de manière à ce qu'elles se sentent intégrées dans

REINFORCEMENT EDUCABLE

COMITE DES CONJOINTS



# 04 DES EMPLOYÉS MOTIVÉS







En ce qui concerne les cas de mesures disciplinaires graves, les fonctions de représentation des membres et des commandants divisionnaires ont été réparties entre deux directions pour mieux coordonner le travail et, en fin de compte, régler les cas plus rapidement. De plus, un projet pilote de gestion de cas de mesures disciplinaires graves est en cours afin d'en réduire les délais de règlement. Un changement de structure semblable a été fait pour le règlement des griefs et un directeur a été nommé afin de traiter les griefs plus efficacement et de mieux coordonner le travail des arbitres de griefs. En outre, un système parallèle d'arbitrage des griefs portant sur les promotions est en voie d'être éliminé afin de simplifier davantage le système d'arbitrage des griefs.

### DRONTS DE LA PERSONNE

La GRC maintient de solides relations avec la Commission canadienne des droits de la personne. Elle participe aux travaux du Conseil consultatif des employeurs de la Commission et de son sous-comité sur les mesures d'adaptation. De plus, la GRC a accepté de détacher à la Commission un employé de son secteur des relations de travail et des droits de la personne. Cette relation plus étroite a permis à la GRC de traiter de façon plus efficace et plus efficiente les plaintes portant sur les droits de la personne.







#### DISCIPLINE

L'arbitrage des griefs et le règlement des affaires disciplinaires internes impliquant des membres de la GRC tiennent une place importante dans la responsabilisation. Les membres de la GRC et le public doivent considérer le système disciplinaire de la GRC comme équitable, transparent, opportun, efficace et conforme aux principes de justice naturelle. Pour mettre en place un système disciplinaire plus efficace et plus cohérent, la GRC a créé en 2008 la Sous-direction des services d'arbitrage afin de réunir tous les éléments d'arbitrage des cas de discipline et des griefs sous une autorité centrale et d'améliorer l'intégration, la planification, la surveillance, la transparence et la responsabilisation.



L'ORGANISATION DOIT  
SE MONTRER OUVERTE  
ET TRANSPARENTE  
DANS SES RELATIONS  
AVEC LE PUBLIC

## EFFICACEMENT

LA GRC NE PEUT PAS REMPLIR SON MANDAT

# SANS LA CONFIANCE ET LE SOUTIEN DU PUBLIC.

Le Bureau des valeurs et de l'éthique, qui fait partie du Bureau de l'intégrité professionnelle, fournit une orientation et des conseils aux employés de la GRC à tous les niveaux. Il veille à ce que toutes les fonctions opérationnelles et administratives soient fondées sur les valeurs et l'éthique de l'organisation, fournit des avis sur les aspects déontologiques des politiques et des processus de prise de décisions de la GRC, et produit les documents déontologiques utilisés dans les cours de la GRC et dans le continuum de leadership, du programme de formation

## VALEURS ET ÉTHIQUE

s'attendent de la part de la GRC. L'intégrité élevée auxquelles les employés et le public et de la promotion des normes déontologiques et de la GRC, des programmes de reconnaissance des employés du Bureau est responsable du processus disciplinaire de la sur les valeurs et l'éthique à l'échelle de l'organisation. Le Bureau encourage et soutient les décisions fondées sur les valeurs et l'éthique. Cette approche intégrée et les services d'arbitrage. Cette approche intégrée et l'éthique, les relations employeur-employés et vaste éventail d'activités. Cela comprend les valeurs professionnelles, dont le mandat réunit et intègre un La GRC a récemment constitué le Bureau de l'intégrité

## BUREAU DE L'INTÉGRITÉ PROFESSIONNELLE

et transparente dans ses relations avec le public. valeurs éthiques. L'organisation doit se montrer ouverte intégrité et prendre des décisions fondées sur des employés doivent assumer leurs responsabilités avec cette confiance puisse être gagnée et maintenue, les peut pas remplir son mandat efficacement. Pour que Sans la confiance et le soutien du public, la GRC ne

Le Bureau des valeurs et de l'éthique a créé deux postes d'agent de l'éthique dans les régions du Nord-Ouest et du Pacifique dans le cadre d'un projet pilote visant à faciliter l'interaction directe avec les employés dans l'ensemble du Canada. Ces deux agents régionaux sont le prolongement du Bureau des valeurs et de l'éthique et des personnes ressources à consulter pour tout ce qui concerne l'éthique dans ces régions. Leurs responsabilités consistent notamment à conseiller les cadres supérieurs et les employés régionaux sur la façon de traiter les questions d'éthique, à faire des présentations lors de réunions d'unités organisationnelles, à veiller à ce qu'une prise de décisions et un comportement fondés sur l'éthique soient présents dans les opérations quotidiennes de la GRC, à disséminer des renseignements sur la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgués d'actes répréhensibles et à recevoir des divulgations connues un très grand succès et d'autres postes d'agent régional de l'éthique seront probablement créés.

## AGENTS RÉGIONAUX DE L'ÉTHIQUE

Le Bureau donne également des séances de formation spécialisées sur les valeurs et l'éthique aux unités organisationnelles. Il compte aussi un groupe des politiques qui est responsable de l'application de la LPDAR à la GRC. Ce groupe dirige l'élaboration d'un nouveau code déontologique qui s'appuiera sur le Code de conduite du secteur public fédéral et sur la nouvelle politique régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique du Conseil du Trésor du Canada.

Le Bureau des valeurs et de l'éthique a créé deux postes d'agent de l'éthique dans les régions du Nord-Ouest et du Pacifique dans le cadre d'un projet pilote visant à faciliter l'interaction directe avec les employés dans l'ensemble du Canada. Ces deux agents régionaux sont le prolongement du Bureau des valeurs et de l'éthique et des personnes ressources à consulter pour tout ce qui concerne l'éthique dans ces régions. Leurs responsabilités consistent notamment à conseiller les cadres supérieurs et les employés régionaux sur la façon de traiter les questions d'éthique, à faire des présentations lors de réunions d'unités organisationnelles, à veiller à ce qu'une prise de décisions et un comportement fondés sur l'éthique soient présents dans les opérations quotidiennes de la GRC, à disséminer des renseignements sur la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgués d'actes répréhensibles et à recevoir des divulgations connues un très grand succès et d'autres postes d'agent régional de l'éthique seront probablement créés.



# 03

## UNE ORGANISATION DE CONFIANCE





## POUVOIR ACCRU

En mars 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un plan d'investissement de cinq ans qui donne à la GRC un plus grand contrôle de la gestion, de l'achat, de la location, de la construction et de la vente de ses biens, et de l'acquisition de services professionnels. La GRC a obtenu ce pouvoir accru grâce à d'importants investissements dans les domaines des ressources humaines, des politiques et des processus, qui démontrent ses capacités et ses compétences en matière de gestion de projets.

La GRC peut maintenant approuver et gérer plus de 95 % de ses grands projets d'immobilisations sans avoir à obtenir l'approbation des organismes centraux. Cela lui donne une plus grande souplesse et une plus grande capacité d'intervention pour répondre aux nouvelles priorités et mieux appuyer ses activités de première ligne.

## NORMES ET PRATIQUES D'ENQUÊTE

En s'appuyant sur un modèle unique élaboré par la GRC en Colombie-Britannique, la GRC a mis sur pied le Bureau des normes et pratiques d'enquête (BNPE). Ce bureau est chargé d'améliorer la responsabilisation interne au moyen de l'auto-évaluation et de l'amélioration continue des aspects critiques du Programme de sécurité nationale de la GRC.

Le BNPE évalue comment les principes de gestion des cas graves sont appliqués aux enquêtes et aux projets majeurs, ce qui peut comprendre l'examen des plans opérationnels, la vérification des dossiers et la prestation de conseils aux gestionnaires d'équipes, au besoin. Ce précieux mécanisme d'auto-évaluation aide les cadres supérieurs à élaborer des normes et des pratiques d'enquête des plus rigoureuses.

## CONSEILLERS EXTERNES

Le recours à des conseils externes et le rôle notable qu'ils jouent sont la preuve tangible que la GRC a fait d'importants progrès pour devenir une organisation plus ouverte aux nouvelles idées, plus inclusive et plus transparente en ce qui a trait à la gestion de ses activités.

## CONSEIL DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME

Depuis sa création en 2008, le Conseil de mise en œuvre de la réforme a fourni des conseils indépendants et éclairés sur l'orientation et l'avancement du programme de transformation de la GRC. Comme l'a signalé le Conseil, la GRC a accepté d'embée qu'elle devait changer et se moderniser, tout en conservant le meilleur de ses fières traditions et ses valeurs.



continus de transformation de la GRC.

Le plan de transformation de la GRC accorde notamment la priorité à l'augmentation des consultations menées auprès de ses partenaires contractants. Comme le Conseil de mise en œuvre de la réforme l'a reconnu, la GRC a établi de nouveaux principes d'engagement des autorités contractantes, et elle les traite comme des partenaires dans les décisions relatives aux services de police à contrat. Elle a aussi accru sa capacité d'intervention et sa responsabilisation, elle tient compte des priorités uniques des différents organismes compétents et prend en considération les avis des partenaires sur la planification et la gestion de la GRC. De plus, le processus lié au plan de rendement annuel de la GRC est devenu une forme importante de responsabilisation des détachements envers les autorités contractantes locales, et les partenaires contractants sont régulièrement consultés sur les efforts

## AUTORITÉS CONTRACTANTES

L'établissement du Comité de la vérification de la GRC, formé de trois membres éminents indépendants de la GRC, a été une autre mesure d'amélioration de la responsabilisation, de l'ouverture et de la transparence de l'organisation. Ce comité formule des avis et des recommandations sur la pertinence et le fonctionnement du mode de gestion du risque de la GRC, ainsi que sur ses contrôles et ses cadres et processus de gouvernance. Il examine également les états financiers de la GRC et sa fonction et ses rapports de vérification interne. La supervision indépendante et professionnelle du Comité permet à la GRC d'exercer une gestion robuste de ses ressources humaines et financières, et de mieux cibler ses efforts.

## COMITÉ DE LA VÉRIFICATION DE LA GRC

intervenants, ses employés et le public canadien.

Il a également confirmé qu'il avait pu établir des relations ouvertes, constructives et de collaboration avec la GRC et elle gérait le processus de changement. Il a notamment indiqué qu'il avait vu des employés travailler sans relâche et en consultation pour dresser le plan de transformation de la GRC et appliquer des techniques modernes de gestion de projets à la planification et à la gestion du changement. Selon le Conseil, la GRC a réalisé d'importants progrès en transformant la façon dont elle est dirigée et gérée, utilise ses ressources humaines et financières, et communique avec ses partenaires, les intervenants, ses employés et le public canadien.





## ARMES À IMPULSIONS (AI)

son effort d'atteindre de plus grands auditoires, la GRC exploite les médias sociaux tels que Facebook et YouTube et dissémine de l'information sur Twitter.

Partout au Canada, les divisions de la GRC adoptent divers outils pour atteindre de plus grands auditoires. En Colombie-Britannique, des vidéographes de la GRC filment des opérations et fournissent des coupures de films aux médias. Un projet a été lancé en Ontario pour améliorer les communications avec certaines communautés, petites et grandes. Depuis le lancement du projet, le nombre d'appels à l'échec au crime a augmenté et un plus grand nombre de personnes communiquent directement avec les agents de la GRC pour signaler des crimes.

## COMMUNICATIONS AVEC LES EMPLOYES

La GRC poursuit ses efforts pour communiquer à ses employés de l'information pertinente et opportune. Il s'agit d'une priorité permanente, et la haute direction a reçu des rétroactions positives sur ses communications proactives et fréquentes sur un certain nombre d'événements récents, dont les Jeux olympiques et les Jeux paralympiques d'hiver de 2010, et la situation en Haïti à la suite du séisme survenu en janvier 2010, qui a fait des milliers de victimes, parmi lesquelles se trouvaient deux membres de la GRC, Doug Coates et Mark Gallagher.

## DIVULGATION PUBLIQUE

Le volume de demandes de documents présentées à la GRC en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie. Pendant des années, la GRC a été mal cotée par le Commissaire à l'accès à l'information dans ses évaluations du taux de conformité des ministères et organismes fédéraux. Grâce à sa détermination et conformément aux engagements pris pour améliorer la situation, en 2008-2009, la GRC a obtenu la cote C, alors qu'auparavant elle avait la cote F. Bien qu'il reste des améliorations à apporter, cela représente un pas important dans la bonne direction.

## ATAIRES PBLIQUES

La GRC a également amélioré la tenue de dossiers concernant l'usage des AI et a mis en place des régimes d'essai continu des AI portées par ses agents. De plus, elle suit de près et soutient les recherches universitaires et scientifiques sur les armes à impulsions. La nature du travail de la GRC ne lui permet pas de communiquer aussi ouvertement que le voudraient les médias ou le public. Pour favoriser des communications plus ouvertes, elle a créé et doté un poste de directeur exécutif des affaires publiques. Ce cadre supérieur dirige les efforts en vue de promouvoir la transparence et d'accroître le nombre d'activités de communications publiques et d'en améliorer la qualité. La GRC s'efforce aussi d'augmenter sa présence publique, notamment en encourageant les cadres supérieurs à se faire porte parole concernant des questions importantes. Elle a aussi donné accès exceptionnellement au producteur de la série télévisée *Courage en rouge* à ses opérations et à son personnel, et elle a collaboré avec d'autres à la réalisation de documentaires et la publication de livres pour diffuser plus d'information sur la GRC. Dans



## LA GRC S'EST ENGAGÉE À SE MONTRER PLUS OUVERTE ET PLUS COMMUNIQUER PLUS OUVERTEMENT

La GRC rend des comptes non seulement au gouvernement du Canada, mais aussi aux provinces, aux territoires, aux municipalités et aux communautés avec lesquels elle a conclu des contrats de services, aux tribunaux et à tous les Canadiens. De plus, la GRC et ses employés ont une obligation mutuelle de rendre compte l'un à l'égard de l'autre.

Pour renforcer sa responsabilité, la GRC s'est engagée à faire preuve d'une plus grande transparence et à communiquer plus ouvertement. Elle a amélioré ses délais de réponse aux demandes de documents présentées par le public en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels, mis en œuvre une politique sur les enquêtes et les examens externes, amélioré son processus disciplinaire et ses politiques sur le recours à la force et l'utilisation des armes à impulsion, et amené ses gestionnaires à être plus responsables envers les employés qu'ils dirigent.

## ENQUÊTES ET EXAMENS EXTERNES

Les Canadiens ne veulent pas que les corps policiers enquêtent sur eux-mêmes, surtout lorsqu'il s'agit d'affaires délicates ou graves. La GRC non plus. Toutefois, les autorités aptes à enquêter sur les corps policiers ne sont pas toutes prêtes à assumer cette responsabilité.

Reconnaissant que la confiance du public est essentielle pour pouvoir assurer des services de police efficaces, la GRC a changé la façon dont telles enquêtes sont menées. Le 4 février 2010, après de vastes consultations menées auprès de gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux, y compris la Commission des plaintes du public contre la GRC, l'Unité des enquêtes spéciales de l'Ontario et les équipes d'intervention en cas d'incident grave de l'Alberta, la GRC a adopté une nouvelle politique sur les enquêtes et les examens externes.

En vertu de cette nouvelle politique, la GRC renvoie à des organismes spéciaux provinciaux ou territoriaux, s'ils existent, toutes les affaires impliquant des agents de la GRC dont les actions ont entraîné des blessures graves ou la mort de personnes, et toutes les affaires graves ou délicates dans lesquelles des agents se seraient mal comportés. Lorsque de tels organismes n'existent pas, ces affaires seront renvoyées à des services de police externes, qui pourront faire appel à des observateurs indépendants pour évaluer l'impartialité et l'indépendance des enquêtes et en faire rapport. En dernier recours, lorsqu'aucun organisme spécial ou service de police externe n'est disponible, la GRC effectuera elle-même les enquêtes. Cependant, dans ce cas, on devra tout d'abord nommer un observateur indépendant et soumettre les agents chargés de l'enquête à une vérification rigoureuse pour éviter toute situation de conflit d'intérêts, et un examen final de l'enquête sera mené par un service de police indépendant.

La nouvelle stratégie de la GRC a été bien accueillie par les Canadiens. Cependant, elle n'est adoptée qu'à titre provisoire. La GRC continue de travailler avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en vue d'établir des organismes indépendants qui seront chargés d'enquêter lorsque surviendront des cas préoccupants impliquant des agents de police et des organisations policières.

## RECOURS À LA FORCE

Rien ne teste mieux la relation entre un service de police et une communauté que les cas où les policiers utilisent la force contre des citoyens dans l'exercice de leurs fonctions.

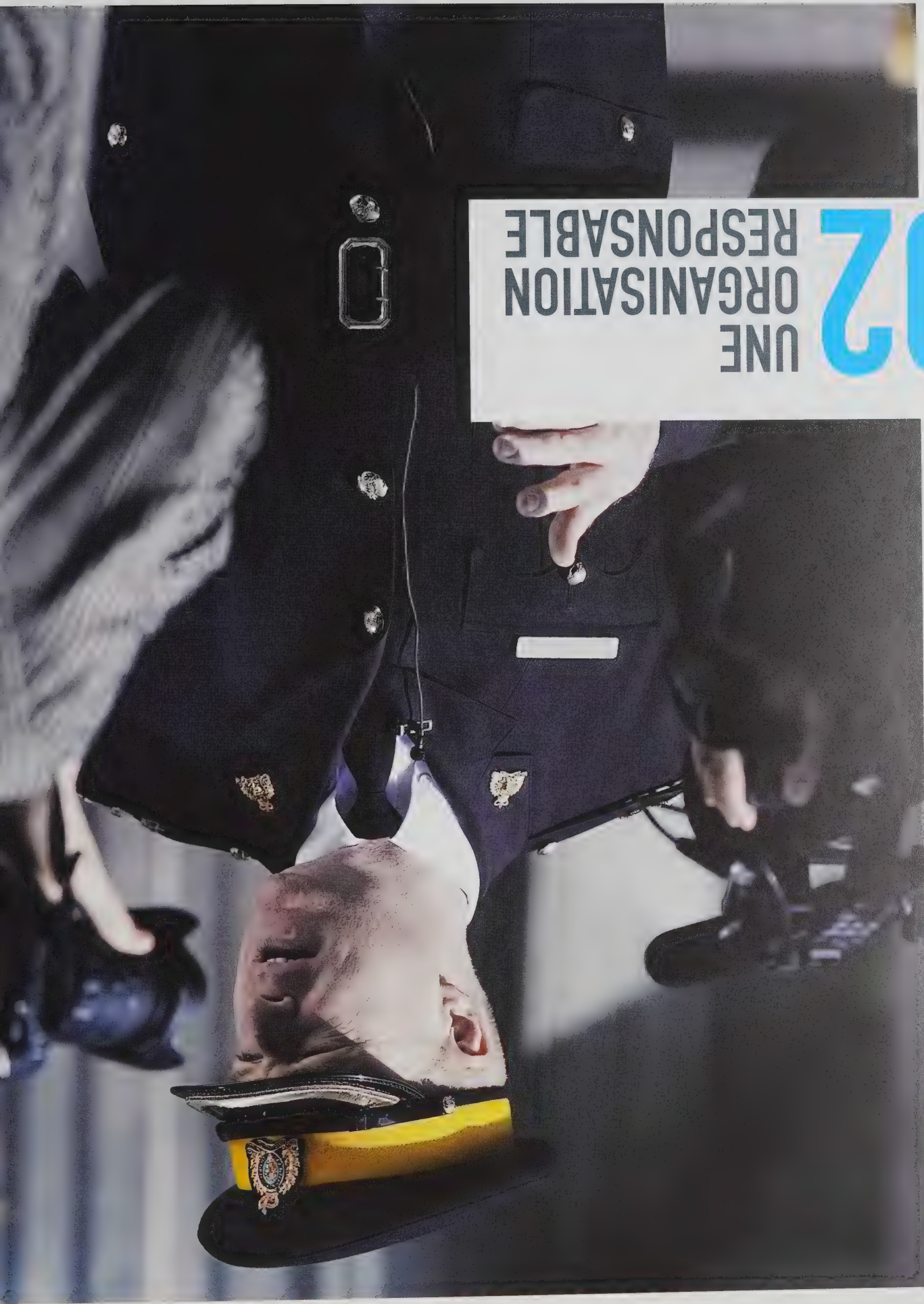
La responsabilité première d'un agent de la GRC est de protéger et de préserver la vie. Le travail policier peut être dangereux et difficile. Néanmoins, les Canadiens s'attendent à ce que les agents de la GRC n'interviennent avec force que s'il faut protéger la sécurité publique, et qu'ils le fassent dans le respect de la loi canadienne et de la Charte des droits et libertés. Avant de recourir à la force, les agents de la GRC doivent toujours évaluer minutieusement les risques et tenir compte de la possibilité de dommages à la propriété, de blessures ou, dans les cas extrêmes, de décès. Lorsqu'un agent utilise la force, les Canadiens s'attendent à ce qu'un compte rendu complet décrivant les circonstances et la force utilisée soit produit.

La GRC a élaboré un modèle de prise de décision concernant le recours à la force : le Modèle d'intervention pour la gestion d'incidents (MGI). Des améliorations y ont été apportées pour le rendre plus conforme aux principes directeurs généralement acceptés par l'ensemble des forces de police canadiennes. La GRC rappelle aussi à ses membres l'importance d'utiliser des stratégies pour désamorcer la situation et d'évaluer sans cesse les risques, et leur obligation d'expliquer et de justifier leurs décisions. La formation que donne la GRC sur le MGI, qui a été renforcée et élargie, repose sur des scénarios visant à mieux sensibiliser les agents à la rapidité avec laquelle un incident peut se produire, et à améliorer leur processus décisionnel et leurs pratiques de rédaction de rapports.

Consciente de la nécessité de responsabiliser l'ensemble de l'organisation, la GRC a établi un système de rapports unique et d'avant-garde qui sert à enregistrer tous les détails sur les incidents de recours à la force et les circonstances qui les entourent. Cet outil de rapport sur le comportement du sujet et l'intervention de l'agent a déjà fait l'objet de commentaires élogieux de la part d'organismes d'examen externes, d'autres services de police et de gouvernements partenaires, parce qu'il permet de sensibiliser les agents aux questions liées au recours à la force et d'accroître la responsabilisation de la GRC envers les Canadiens.



# 02 UNE ORGANISATION RESPONSABLE





La souplesse dont fait preuve la GRC pour fournir un vaste éventail de services de police à la grande variété de communautés du Canada est la marque d'une organisation qui a changé, qui s'adapte aux besoins des communautés et qui met en place des stratégies innovantes pour tenir compte des réalités policières en constante évolution.

## DE LA RÉACTION À L'ÉTAT DE PRÉPARATION

La GRC examine actuellement la possibilité d'utiliser des signatures électroniques numérisées sécurisées. Cela permettrait d'approuver de nombreux types de formulaires électroniquement et d'éliminer ainsi les imprimés. On améliorerait du même coup la gestion des dossiers et les délais de réponse aux demandes de vérification et d'accès à l'information.

L'adoption de ce type de signatures et l'élimination des signatures à l'encre et des imprimés pourraient avoir une incidence importante sur le déroulement du travail de la GRC.

### GESTION AMÉLIORÉE DES BIENS IMMOBILIERS

La GRC est l'un des plus grands propriétaires et gardiens d'immeubles au Canada. Pour permettre aux chefs de détachement de consacrer plus de temps aux services de police communautaire et moins de temps à l'entretien des immeubles, la GRC mène un projet pilote avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et SNC-Lavalin ProFac. À divers endroits dans les régions du Nord-Ouest et du Centre, les membres et leurs familles qui résident dans des installations de la GRC peuvent communiquer nuit et jour avec un centre national d'appels pour faire réparer leurs logements. Dans la région de l'Atlantique, les membres de certains détachements peuvent également utiliser une ligne directe pour signaler des problèmes d'entretien de leurs immeubles. Le centre d'appels a reçu près de 4 500 demandes de services et la GRC a réalisé un grand nombre de projets de construction et d'entretien depuis le début du projet en avril 2009. La réaction initiale des utilisateurs est

## RÉDUCTION DE LA BUREAUCRATIE

très positive.

Dans le cadre d'un projet pilote mené en Alberta, les factures de soins de santé des membres réguliers de la GRC peuvent être transmises directement au système de soins de santé provincial de l'Alberta, sans passer par les bureaux des services de santé et de sécurité au travail de la GRC. Dans le passé, les membres réguliers avaient parfois de la difficulté à obtenir les traitements dont ils avaient besoin parce que les fournisseurs de soins de santé savaient qu'ils devaient attendre de cinq à huit semaines pour être payés. Aujourd'hui, les médecins et les hôpitaux sont souvent payés dans les cinq jours qui suivent la réception de leurs factures.

### FACTURATION DIRECTE

simplifier les choses et d'augmenter son efficacité.

### FORMULE D'ÉVALUATION ÉLECTRONIQUE

Au début de décembre 2009, la GRC a annoncé la mise en œuvre d'un nouveau processus d'évaluation annuelle qui combine le rapport d'évaluation du rendement et le plan d'apprentissage individuel en un seul formulaire électronique de trois pages. Ce formulaire remanié et plus ciblé a réduit considérablement le temps consacré aux évaluations du rendement des employés. Les évaluations sont également mieux liées au plan d'apprentissage individuel et aux objectifs des services.

### SERVICES DES SCIENCES JUDICIAIRES ET DE L'IDENTITÉ

Les Services des sciences judiciaires et de l'identité (SSJI) de la GRC jouent un rôle essentiel dans la majorité des enquêtes criminelles au Canada. Ils fournissent des services clés d'assistance à l'identité judiciaire sur les scènes de crime et des analyses en laboratoire de pièces à conviction recueillies lors d'enquêtes criminelles.

Pour améliorer la prestation de leurs services, les SSJI ont récemment élaboré un processus simplifié et interactif d'enquête judiciaire axé sur les besoins des clients. Les enquêteurs, les experts judiciaires et les spécialistes en identification travaillent ensemble pour fournir, au moment opportun, des services d'enquêtes qui peuvent être adaptés à toute circonstance particulière. Les résultats s'en trouvent améliorés et les efforts et les coûts des enquêtes, diminués. Ce qui leur permet de le tester, de l'évaluer et de le raffiner.



# À L'ÉCOUTE DES COMMUNAUTÉS

La GRC fournit des services de police à une grande gamme de communautés canadiennes à l'image de la diversité de la population canadienne et du pays. Qu'il s'agisse de communautés isolées et éloignées ou d'agglomérations urbaines densément peuplées, la GRC est déterminée à offrir des services de police qui répondent aux besoins de chacune d'elles.

Ces initiatives ont considérablement amélioré l'efficacité des agents, et les analystes de la GRC continuent de surveiller et d'évaluer les systèmes afin de déterminer toute autre amélioration à y apporter.

Le permis instantanément et avec grande précision. de la GRC enregistre les renseignements qui se trouvent sur dans un lecteur de cartes, la technologie de gestion de dossiers machine. Lorsque les agents passent un permis de conduire Yukon) délivrent maintenant des permis de conduire lisibles par barres. Toutes les provinces et tous les territoires (sauf le lisibles au moyen d'une bande magnétique ou d'un code à provinciaux et territoriaux pour rendre les permis de conduire La GRC a également travaillé avec les gouvernements

Dans certaines communautés de l'Est du Canada, la GRC a déployé des préposés aux programmes communautaires. Ces préposés, qui ne portent pas l'uniforme, ont pour le rôle de faire participer les citoyens à l'élaboration et à l'exécution de stratégies de prévention et de réduction du crime. Dans des régions de l'Ouest canadien, une nouvelle formule hybride d'agent d'application de la loi et d'agent de mobilisation communautaire est en cours d'essai.

services de police encore plus efficaces.

entre la communauté et la police, ce qui permet d'offrir des communauté d'origine pour aider à améliorer les relations de la GRC. Ceux-ci sont ensuite détachés dans leur formés en vue de devenir des agents entièrement qualifiés duquel des membres de communautés autochtones sont de gendarmes communautaires autochtones, dans le cadre dans leurs corps policiers, elle a lancé un programme pilote de voir augmenter la représentation locale et traditionnelle pour donner suite au désir des communautés autochtones modèles innovateurs de prestation de services. Par exemple, Pour améliorer la prestation de services de police, la GRC

LA GRC FOURNIT DES  
SERVICES DE POLICE  
À UNE GRANDE GAMME  
DE COMMUNAUTÉS  
CANADIENNES





# LA GRC SOUHAITE ÉTABLIR UNE MAIN-D'ŒUVRE PLUS FORTE, PLUS SOUPLE ET PLUS EFFICACE

La GRC a également rationalisé la sélection des recrues et, dans certains cas, elle a raccourci le processus de plusieurs mois.

De plus, en 2008, la GRC a commencé à payer ses cadets, qui ne touchaient auparavant aucune rémunération pendant les 24 semaines de formation à l'école de la GRC à Regina (Division Dédé). Tous ces efforts ont permis à la GRC d'atteindre régulièrement ses objectifs de recrutement et de résoudre son perpétuel problème de postes vacants. Au 1<sup>er</sup> avril 2010, la GRC comptait 31 337 employés – le niveau le plus élevé de son histoire.

## TECHNOLOGIE EFFICACE ET EFFICIENTE

La tenue de dossiers précis est un élément essentiel du travail policier. Cette fonction renforce la responsabilité, aide à déterminer les priorités et les ressources nécessaires, et assure la réussite des poursuites judiciaires. À la suite d'un incident, les policiers doivent tenir des dossiers très détaillés sur ce qui s'est produit, les personnes impliquées, les éléments de preuve recueillis et d'autres faits pertinents. Toutefois, le temps passé à entrer des données dans un système est du temps en moins à consacrer aux services de police de première ligne. La GRC essaie de trouver des solutions pour réduire le fardeau lié à l'entrée de données, tout en veillant à ce que les renseignements essentiels soient correctement saisis et enregistrés.

## SYSTÈMES AMÉLIORÉS DE DOSSIERS

La GRC exploite deux systèmes de gestion de dossiers, le Police Records Information Management Environment (PRIME), utilisé en Colombie-Britannique, et le Système d'incidents et de rapports de police (SIRP), utilisé ailleurs au Canada. Pour optimiser ces deux systèmes, la GRC a lancé le projet d'outil d'accès pour les policiers, qui vise à réunir les meilleures composantes de PRIME et du SIRP afin de rendre ceux-ci plus compatibles et plus conviviaux, particulièrement sur les ordinateurs à bord des véhicules de police. Les agents pourront ainsi créer plus rapidement de dossiers dans leurs véhicules et reprendre plus rapidement leur travail sur le terrain.

La capacité d'adaptation à des circonstances en constante évolution est cruciale pour la réussite à long terme de toute organisation. Plus que jamais, la GRC doit être prête à s'ajuster aux nouvelles menaces criminelles et terroristes tant au Canada qu'à l'étranger. Elle doit appliquer les techniques policières les plus avancées, répondre aux besoins changeants des communautés et surmonter efficacement les défis inattendus desquels ils surgissent. La GRC est plus souple et plus ouverte aux nouvelles idées dans le domaine policier et dans la façon de gérer ses ressources.

Le recrutement et la formation de membres réguliers (agents de police) demeurent une priorité élevée, tout comme la réduction de la bureaucratie, la recherche de moyens innovateurs de fournir des services et l'emploi plus efficace de la technologie.

## RECRUTEMENT ACCRU

Le recrutement de membres réguliers pose des défis importants, qu'il s'agisse d'attirer les candidats les plus compétents provenant de groupes très divers, ou d'éliminer la candidature de ceux qui ne répondent pas aux exigences du travail policier. En 2007, la GRC a adopté une stratégie nationale de recrutement pour combler des lacunes importantes en matière de recrutement et éliminer des taux intolérables de postes vacants. La stratégie se voulait un plan à long terme visant à acquérir les ressources et les moyens nécessaires pour attirer un nombre suffisant de candidats très qualifiés. Depuis lors, plus de 29 000 personnes ont présenté une demande d'emploi à la GRC.

## RECRUTEMENT CIBLE ET RATIONNALISÉ

La GRC déploie tous les efforts nécessaires pour refléter les communautés qu'elle sert. Elle s'efforce de recruter plus de femmes, de membres de minorités visibles et d'Autochtones au moyen d'une initiative ciblée de promotion de l'emploi, de programmes de mentorat et de partenariats conclus avec des organismes communautaires. Grâce à une campagne publicitaire innovatrice et primée, la GRC atteint les secteurs de la société qu'elle cible et transmet le message aux recrues éventuelles que la GRC leur offre « une carrière hors de l'ordinaire ».

Ce recrutement cible a permis à la GRC d'élargir et de diversifier son bassin de candidats, ce qui l'aide à établir une main-d'œuvre plus forte, plus souple et plus efficace.

UNE CARRIÈRE  
HORS DE  
L'ORDINAIRE



# 01 UNE ORGANISATION SOUPLE





# VISION DU CHANGEMENT

La vision du changement décrit l'état désiré vers lequel tend la GRC et définit les caractéristiques clés requises pour la moderniser et l'équiper afin qu'elle soit en mesure de relever les défis actuels et futurs.

## SUPPLÈSSE

La GRC mettra à profit les leçons tirées et les pratiques exemplaires, favorisera et encouragera l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, et fera preuve de détermination à l'égard de l'amélioration continue de façon à être en mesure de répondre à la demande actuelle et future en matière de services de police.

## RESPONSABILISATION

La GRC fixera des attentes et des objectifs réalistes et mesurables relativement à ses actions, évaluera les résultats obtenus et les communiquera ouvertement, et rendra compte de ses décisions.

## CONFIANCE

La GRC renforcera et maintiendra la confiance dans la fiabilité et la compétence de son leadership en offrant les meilleurs services possible d'une manière efficace et cohérente.

## EMPLOYES MOTIVÉS

La GRC encouragera l'engagement de ses employés en favorisant les communications ouvertes, le perfectionnement professionnel, l'écoute et la collaboration.

## LEADERSHIP EXCEPTIONNEL

À la GRC, le leadership ne dépend pas du grade ou du poste occupé. Chacun peut y exercer un leadership par son comportement et sa façon d'interagir avec les autres. Les dirigeants de la GRC gagneront le respect et la confiance de tous en accordant la priorité au public et à leurs employés. Ils communiqueront efficacement, s'adapteront aux défis policiers et veilleront à ce que les employés aient les ressources et les compétences dont ils ont besoin.

## SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE

La GRC fournira des services de police de toute première classe en fixant des attentes raisonnables, en communiquant de façon ouverte, en rendant compte de ses actions et en établissant des relations de collaboration constructives avec les services partenaires et les groupes d'intervenants.

## AU SUJET DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport est structuré autour des six éléments de la vision du changement de la GRC, à savoir devenir une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe.

Il porte sur les initiatives de changement déjà très avancées. Bon nombre d'entre elles touchent plusieurs des six éléments à la fois et illustrent comment les valeurs telles que le leadership, la confiance et la responsabilisation doivent être omniprésentes dans tout ce que fait la GRC.





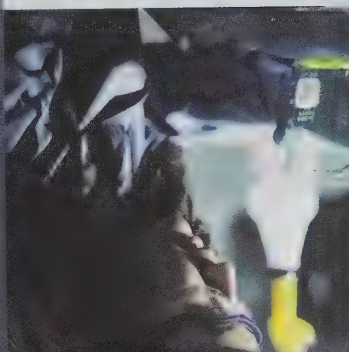
DES SERVICES  
DE POLICE DE TOUTE  
PREMIERE CLASSE

6



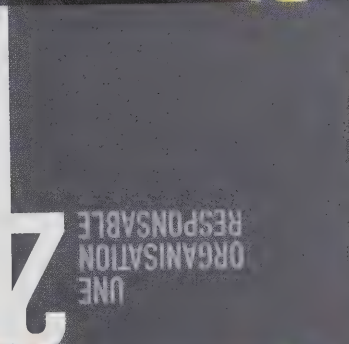
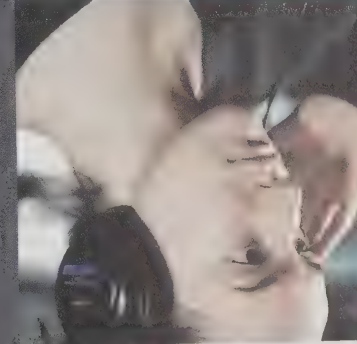
LES  
EMPLOYES  
INITIATIVES

7



UNE  
ORGANISATION  
DE CONFIANCE

3

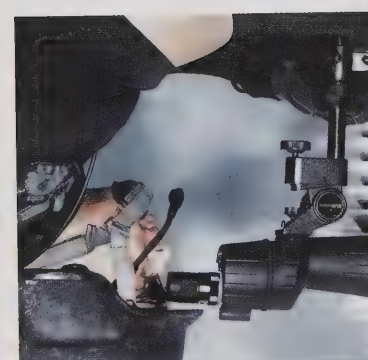


UNE  
ORGANISATION  
RESPONSABLE

2



UNE  
ORGANISATION  
SOUPLE





# LE CHEMIN PARCOURU

La GRC a constamment évolué et s'est toujours adaptée aux défis policiers du moment. Récemment, toutefois, elle a mis en œuvre un processus de changement accéléré, ambitieux et exhaustif qui a débuté lorsque le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC a été établi. En décembre 2007, le Groupe de travail a publié son rapport et ses 49 recommandations sur la façon dont la GRC devait être régie, dirigée et gérée. Le rapport a abordé des questions telles que le statut et la structure de l'organisation, la surveillance, la responsabilisation, le leadership, la charge de travail, le mieux être des employés et la communication. Bien que de nombreuses recommandations du Groupe de travail aient été mises en œuvre ou soient en voie de l'être, les efforts de la GRC vont plus loin.

La GRC a énoncé sa vision du changement et en a fait l'un des éléments d'orientation clés sur la voie qu'elle a prise. Elaboré dans le cadre d'un processus de consultation ouverte, cet énoncé décrit six éléments fondamentaux d'un service de police national moderne, proactif et innovateur. En plus d'entraîner et de guider les efforts de transformation, il sert de cadre pour la présentation des activités de changement décrites dans ce rapport.

CET ÉNONCÉ DÉCRIT  
SIX ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX  
D'UN SERVICE DE POLICE NATIONAL  
MODERNE, PROACTIF ET  
INNOVATEUR







# MESSAGE DU COMMISSAIRE

La Gendarmerie royale du Canada a une longue et éminente histoire. Toutefois, si le passé tient pour elle une place importante, c'est la voie de l'avenir qui se trouve aujourd'hui au centre de ses préoccupations.

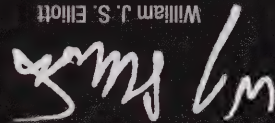
Le présent rapport décrit les changements que nous avons apportés à ce jour pour réaliser la vision de la GRC et faire ainsi d'elle « une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe ». Le changement n'a rien de nouveau pour la GRC, mais l'effort de transformation en cours a commencé en décembre 2007 à la suite du dépôt du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC. Le Groupe de travail a recommandé de canaliser la passion pour l'amélioration qui anime les employés à tous les niveaux de l'organisation, ce qui a été fait dans de nombreux secteurs clés et dont on rend compte dans le présent rapport.

Ce rapport ne se veut en aucune façon un compte rendu exhaustif. Il s'agit d'un survol des nombreuses améliorations et pratiques exemplaires que nos employés ont mises en œuvre partout au pays. La seule ampleur des activités montre l'enthousiasme et l'engagement des hommes et des femmes de la GRC. Les membres de l'équipe de gestion du changement, plus particulièrement, ont travaillé sans relâche pour aider à transformer la GRC dans l'ensemble du Canada.

**J'AI L'ABSOLUE CONVICTION QUE GRÂCE AU PROFESSIONNALISME, À L'INTÉGRITÉ, À L'ENGAGEMENT ET À L'ENTHOUSIASME DES HOMMES ET DES FEMMES DE LA GRC, CELLE CI CONTINUERA DE SE TRANSFORMER AFIN DE DEMEURER L'UNE DES FORCES POLICIÈRES LES PLUS MODERNES ET LES PLUS EFFICACES ET LES PLUS DYNAMIQUES AU MONDE**

Bon nombre des progrès réalisés ont ciblé les ressources humaines – processus de dotation, élimination de la bureaucratie et meilleure gestion de la charge de travail. De fait, les questions de ressources humaines, y compris le leadership et le bien-être des employés, figurent parmi les priorités de la GRC. Pris séparément, certains changements peuvent paraître sans importance. Pris ensemble, toutefois, ils forment un grand pas en avant et, plus important encore, ils illustrent clairement notre volonté et notre capacité de changement et d'amélioration.

Le travail se poursuit. Même si nous avons accompli beaucoup, nos efforts de transformation doivent continuer sur la même lancée avec des objectifs renouvelés. J'ai l'absolue conviction que grâce au professionnalisme, à l'intégrité, à l'engagement et à l'enthousiasme des hommes et des femmes de la GRC, celle-ci continuera de se transformer afin de demeurer l'une des forces policières les plus modernes, les plus efficaces et les plus dynamiques au monde.

  
William J. S. Elliott  
Commissaire







# TABLE DES MATIÈRES

05	MESSAGE DU COMMISSAIRE	05
07	LE CHEMIN PARCOURU	07
09	VISION DU CHANGEMENT	09
09	AU SUJET DU PRÉSENT RAPPORT	09
10	UNE ORGANISATION SOUPLE	10
11	RECRUTEMENT ACCRU	11
11	TECHNOLOGIE EFFICACE ET EFFICIENTE	11
12	À L'ÉCOUTE DES COMMUNAUTÉS	12
13	DE LA RÉACTION À L'ÉTAT DE PRÉPARATION	13
13	RÉDUCTION DE LA BUREAUCRATIE	13
14	UNE ORGANISATION RESPONSABLE	14
15	ENQUÊTES ET EXAMEN EXTERNES	15
15	RECOURS À LA FORCE	15
16	ARMES À IMPULSIONS (AI)	16
16	AFFAIRES PUBLIQUES	16
17	POUVOIR ACCRU	17
17	NORMES ET PRATIQUES D'ENQUÊTE	17
17	CONSEILLERS EXTERNES	17
18	UNE ORGANISATION DE CONFIANCE	18
19	BUREAU DE L'INTEGRITÉ PROFESSIONNELLE	19
21	DROITS DE LA PERSONNE	21
22	DES EMPLOYÉS MOTIVÉS	22
23	APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT	23
23	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	23
23	RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE	23
25	PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX	25
25	ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION	25
25	UNIFORME ET ÉQUIPEMENT	25
26	UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL	26
27	PROGRAMMES NATIONAUX DE RENDEMENT	27
27	PROGRAMMES DE MENTORAT	27
28	PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	28
28	ET DES CADRES DE DIRECTION	28
28	ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	28
28	DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS	28
29	COMITÉ SUPÉRIEUR DES POLITIQUES	29
30	DES SERVICES DE POLICE	30
30	DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE	30
31	FORMATION	31
31	JEUX OLYMPIQUES	31
31	ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS	31
33	MODÈLE NATIONAL D'ESTIMATION	33
33	DES RESSOURCES POLICIÈRES	33
33	ENQUÊTES CRIMINELLES RELATIVES	33
35	LA VOIE DE L'AVENIR	35
37	ANNEXE	37
37	APERÇU DE LA GENDARMERIE	37
37	ROYALE DU CANADA	37
37	FAITS GÉNÉRAUX	37

06

05

04

03

02

01









# PROGRÈS

TRANSFORMATION DE  
LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

